

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-How  
Nr. M 066

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H./Grether, M./Richter, T.*

### **Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung**

Mannheim 2002  
ISBN 3-89333-272-3

*Professor Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Mark Grether*

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl.

*Dipl.-Kfm. Tobias Richter*

ist Mitarbeiter bei Ferrero OHGmbH.

Die Autoren bedanken sich bei *Accenture*, Sulzbach, für die Unterstützung bei der Anfertigung dieser Studie.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.ON Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grodzanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Abstract

Customer Relationship Management (CRM) ist in den letzten Jahren für viele privatwirtschaftliche Unternehmen zu einem zentralen Managementkonzept geworden. Im Gegensatz dazu wird CRM im Bereich der öffentlichen Verwaltung bislang praktisch nicht angewendet. Da im Zuge der viel diskutierten Verwaltungsreform auch die allgemeine Kundenorientierung und -fokussierung im öffentlichen Bereich gesteigert werden soll, könnte CRM die Entwicklung der Verwaltung zu einem modernen Dienstleister wesentlich unterstützen.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an: Auf Basis der Diskussion von Hintergründen, Inhalten und Zielsetzungen sowohl des Relationship Managements als auch der Verwaltungsmodernisierung werden entsprechende Schnittstellen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der privaten Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt. Dies bildet die Grundlage für die Diskussion der Übertragbarkeit des Relationship Management-Konzeptes auf den öffentlichen Bereich.

Durch eine empirische Status Quo-Analyse wird untersucht, ob bzw. in welchem Ausmaß die einzelnen Elemente des dargestellten CRM-Modells bereits in der Verwaltungspraxis umgesetzt und angewendet werden.

# Inhaltsverzeichnis

1	Die Verwaltung auf dem Weg zum kundenorientierten Dienstleister.....	1
2	Status Quo der Anwendung des CRM-Konzeptes und New Public Management .....	2
2.1	Stand der Anwendung des CRM-Konzeptes in der privatwirtschaftlichen Managementpraxis .....	2
2.2	New Public Management .....	4
3	CRM für die öffentliche Verwaltung.....	7
3.1	Das CRM-Modell nach <i>Clark et al.</i> .....	7
3.2	Gründe für den Transfer von CRM-Ansätzen in die öffentliche Verwaltung .....	7
3.2.1	Zur Notwendigkeit von CRM in der öffentlichen Verwaltung.....	7
3.2.2	Probleme bei der Adaption eines CRM-Ansatzes in der öffentlichen Verwaltung .....	10
4	Vom Bürgerverständnis zur echten Kundenbeziehung: Eine empirische Analyse zum Status Quo der Anwendung des CRM in der öffentlichen Verwaltung .....	15
4.1	Ziele, Konzeption und Datenbasis der Untersuchung .....	15
4.2	Ergebnisse der Studie.....	17
4.2.1	Allgemeine Ergebnisse.....	17
4.2.2	CRM in der öffentlichen Verwaltung: Analyse des Status Quo.....	18
4.3	Fazit der empirischen Studie.....	41
5	Implikationen für die öffentliche Verwaltung der Zukunft.....	43

## 1 Die Verwaltung auf dem Weg zum kundenorientierten Dienstleister

„Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung“ ist ein Thema, dessen Inhalte zunächst sehr gegensätzlich erscheinen: CRM ist ein stark betriebswirtschaftlich orientiertes Konzept, das sich in den letzten Jahren für viele private Unternehmen zu einem der zentralen Geschäfts- und Managementmodelle entwickelt hat. Auf die fundamentalen Aussagen reduziert ist CRM ein Ansatz, mit dem man die Kunden langfristig an sich binden will und dadurch versucht, den Unternehmens- und Kundenwert durch ein systematisches Management der existierenden Kundenbeziehungen zu steigern (Rapp, 2000, S. 42).

Da es im öffentlichen Bereich weder „klassische Kunden“ noch „klassische Wettbewerber“ gibt, die den eigenen „Markterfolg“ gefährden, scheint somit das CRM-Konzept für die öffentliche Verwaltung nicht sehr relevant zu sein. Für viele ist die Beziehung zwischen der Verwaltung und den Abnehmern der Verwaltungsleistungen „naturgegeben“, weshalb sich die Frage nach Sinn und Ziel eines Beziehungsmanagements im öffentlichen Bereich gar nicht oder anders stellt.

Erste Ansatzpunkte für die Annahme, dass das Thema „CRM in der öffentlichen Verwaltung“ durchaus von hoher praktischer Relevanz sein kann, ergeben sich aus der Betrachtung verschiedener Entwicklungen im öffentlichen Bereich. So wird seit einigen Jahren in Wissenschaft und Praxis sehr intensiv die Notwendigkeit einer Verwaltungsreform diskutiert. Dieser Reformbedarf wird auf verschiedenste Veränderungen des gesellschaftlichen, politischen und marktbezogenen Umfeldes der Verwaltung sowie auf diverse gravierende Missstände im öffentlichen Bereich zurückgeführt (Schedler/Proeller, 2000, S. 25ff). Die Bewegung der Verwaltungsmodernisierung wird sehr häufig als New Public Management (NPM) bezeichnet (Klimecki/Müller, 1999, S. 11). Ein Hauptziel des New Public Managements ist es, die Abnehmer der Verwaltungsdienstleistungen als Kunden zu verstehen und darauf aufbauend die Kundenorientierung der Verwaltung zu steigern (Schedler/Proeller, 2000, S. 55).

Wenn die öffentliche Verwaltung im Zuge eines grundsätzlichen Reformprozesses auch die intensive Orientierung an ihren Kunden verfolgt, liegt der Schluss nahe, dass die Übertragung der CRM-Konzeption auf den öffentlichen Bereich durchaus zur Erreichung dieser Zielsetzung beitragen und die Entwicklung der Verwaltung hin zu einem „kundenorientierten Dienstleister“ fördern kann.



Ausgehend von der im privatwirtschaftlichen Bereich entwickelten CRM-Systematik soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit zunächst überprüft werden, welche Schnittstellen und Gemeinsamkeiten es zwischen privater und öffentlicher Verwaltung gibt. Im folgenden Schritt soll die Übertragbarkeit der CRM-Konzeption auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung diskutiert werden. Durch eine empirische Studie wird anschließend der Status Quo der Anwendung von CRM in der öffentlichen Verwaltung bestimmt. Schließlich werden auf Basis der theoretischen und empirischen Untersuchungen Implikationen für die „Verwaltung der Zukunft“ abgeleitet.

## **2 Status Quo der Anwendung des CRM-Konzeptes und New Public Management**

### **2.1 Stand der Anwendung des CRM-Konzeptes in der privatwirtschaftlichen Managementpraxis**

CRM ist eines der bedeutendsten und meist diskutierten Managementkonzepte der letzten Jahre und kann sogar als regelrechtes „Buzzword“ bezeichnet werden (Homburg/Sieben, 2000, S. 5). Unzählige wissenschaftliche und praxisorientierte Beiträge, Bücher und Ratsschläge sowie zahlreiche Forschungsinstitutionen und Fachverbände befassen sich mit CRM. Allgemein herrscht sowohl in der Wissenschaft als auch in der Managementpraxis ein großes Interesse an der Thematik, insbesondere an der Entwicklung entsprechender CRM-Modelle für die praktische Anwendung.

Betrachtet man die CRM-Euphorie der letzten Jahre, könnte man schlussfolgern, dass Relationship Management - verstanden als ein ganzheitliches Konzept - bereits von der Mehrzahl der Unternehmen erfolgreich implementiert und angewandt werde. Wie aber ein genauerer Blick auf die Situation der aktuellen Managementpraxis zeigt, ist dies nicht der Fall. *Meffert* fasst den Stand der Anwendung von CRM wie folgt zusammen: „Vielfach wird der Begriff in einschlägigen Veröffentlichungen lediglich auf die informationstechnologische Integration von Vertriebs-, Marketing- und Serviceaktivitäten eingeengt. Richtig verstandenes CRM beginnt aber schon auf der konzeptionellen Ebene und im Kopf der beteiligten Personen und sollte zunächst als unternehmensweite Kundenorientierung verstanden werden“ (Meffert, 2001, o. S.).

In der Tat wird eine Verbreitungsanalyse behindert von dem Umstand, dass unter Relationship Management sehr oft lediglich eine IT-Lösung verstanden wird und außerdem meist eine organisatorische Einbindung bzw. ein ganzheitliches Verständnis des Konzeptes fehlt (Schwartz, 2001, S. 8). Die Studie des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der Katholischen Universität Eichstätt aus dem Jahr 2000 zum Stand der Anwendung von CRM in der Praxis bestätigt, dass CRM oftmals auf ein informationstechnologisches Konzept reduziert wird (Wilde, 2000, o.S.). Außerdem zeigt die Studie auf, dass der allgemeine Stand der Anwendung von CRM in der Praxis weit weniger fortgeschritten ist, als es das generelle Interesse an der Thematik vermuten lässt (Wilde, 2000, o.S.): Die aktuelle und zukünftige Bedeutung des CRM wird zwar generell als hoch eingeschätzt, allerdings haben sich 47% der befragten mittelständigen und großen Unternehmen bislang noch überhaupt nicht mit dem Thema „Customer Relationship Management“ auseinandergesetzt. Lediglich 22% der Unternehmen nutzen bereits ein CRM-System und 31% planen die Einführung eines solchen Systems in nächster Zeit. Allerdings muss auch hier wieder darauf hingewiesen werden, dass die Befragten unter einem „CRM-System“ vorwiegend eine IT-Lösung und nicht ein umfassendes Konzept verstehen, bei dem die Informationstechnologie zwar eine wichtige, aber vor allem unterstützende Rolle spielt. Die Gruppe der CRM-Anwender setzt sich vor allem aus Dienstleistern (40%) und Handelsunternehmen (14%) zusammen. Der hohe Anteil von Dienstleistungsunternehmen resultiert aus der besonders hohen Bedeutung des Kundenkontaktes in dieser Branche. Im Konsumgüterbereich spielt CRM bislang fast keine Rolle, vermutlich deshalb, weil hier meist kein direkter Endkundenkontakt besteht. Unternehmensintern verantwortlich ist mit 94% der Bereich Vertrieb, da zahlreiche Unternehmen CRM immer noch mit Computer Aided Selling bzw. Sales Force Automation gleichsetzen. Darüber hinaus wird CRM auch in 75% der Fälle vom Marketing-Bereich getragen. Erstaunlich ist, dass CRM im E-Commerce-Bereich mit nur 28% eine recht untergeordnete Rolle spielt. Als Gründe für einen noch nicht erfolgten Einsatz von CRM werden von den Befragten hauptsächlich Zeitmangel (52%), Mangel an qualifiziertem Personal (33%) und hohe Kosten (28%) genannt. Insgesamt gesehen kann von einer weitgehenden Diffusion des CRM-Konzeptes also nicht gesprochen werden.

## **2.2 New Public Management**

Das New Public Management befasst sich allgemein mit der Reform und Modernisierung öffentlicher Einrichtungen und der Implementierung neuer Konzepte des Verwaltungsmanagements (Eichhorn, 1997; Schedler/Proeller, 2000, S. 5). New Public Management wird seit etwa Mitte der 80er Jahre in nahezu allen Ländern der Erde, vor allem aber in westlichen Staaten wie z.B. Großbritannien, USA, Niederlande und Neuseeland diskutiert (Hopp/Göbel, 1999, S. 10). Zwischen einzelnen, länderspezifischen NPM-Konzepten bestehen zwar Unterschiede z.B. hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung und der Diskussionsebenen, dennoch gibt es weltweit große inhaltliche Gemeinsamkeiten (Nagel/Müller, 1999, S. 1). Während der Begriff „New Public Management“ hauptsächlich im angelsächsischen Bereich verwendet wird, spricht man in Deutschland meistens vom sogenannten „Neuen Steuerungsmodell der Verwaltung“ (Schedler/Proeller, 2000, S. 43). Initiator der deutschen NPM-Diskussion war und ist vor allem die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), die mit der Veröffentlichung des „Neuen Steuerungsmodells für das Dienstleistungsunternehmen Kommune“ im Jahre 1993 einen zentralen Grundstein der deutschen NPM-Bewegung legte (KGSt, 1993, S. 13f). Das von der KGSt vorgestellte, sehr auf die kommunale Ebene bezogene Konzept greift dabei wesentliche Inhalte der internationalen NPM-Diskussion auf und orientiert sich in besonderem Maße am sogenannten Tilburger-Modell (John, 1996, S. 10; Hopp/Göbel, 1999, S. 10).<sup>1</sup>

In der Literatur werden hauptsächlich die folgenden fünf Punkte für die Entstehung und den Bedeutungszuwachs des NPM genannt:

### **1. Verwaltungsinterne Faktoren**

- Inflexibilität der öffentlichen Verwaltung durch Hierarchien, Kompetenzordnungen und Normen (Hablützel, 1999, S. 45; Hopp/Göbel, 1999, S. 21)
- Geringe Kunden- und Dienstleistungsorientierung (John, 1996, S. 5)
- Geringe Mitarbeiterorientierung (John, 1996, S. 7; Pinkwart, 2000, S. 43; Duelli, 1999; S. 25; Hopp/Göbel, 1999, S. 20; Sperling, 1999), S. 15)
- Managementdefizite (Banner, 1991, o.S.; John, 1996, S. 4)

---

<sup>1</sup> Tilburg ist eine niederländische Stadt, die sich durch besonders fortschrittliche Ansätze in der Verwaltungsreform auszeichnet.

2. Gesellschaftliche Veränderungen (Schedler/Proeller, 2000, S. 25ff.; Nagel/Müller, 1999, S. 3ff)
  - Wandel zur Kommunikations- und Informationsgesellschaft (Budäus, 1995, S. 11)
  - Abkehr von traditionellen Wertvorstellungen (Schedler/Proeller, 2000, S. 26)
  - Streben nach Individualisierung (Budäus, 1995, S. 13f)
3. Informationstechnologischer Fortschritt
  - komplexe Hierarchien und Dienstwege behindern modernes, bereichübergreifendes Datenmanagement (Laux, 1993, S. 324f.; Schedler/Proeller, 2000, S. 26)
4. Politische Faktoren
  - Finanzkrise auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene (John, 1996, S. 3; Hopp/Göbel, 1999, S. 10ff.; Sperling, 1999, S. 12)
  - Politikverdrossenheit der Bürger (Schedler/Proeller, 2000, S. 28)
5. Veränderung der Marktsituation
  - Zunehmender nationaler und internationaler Standortwettbewerb zwischen einzelnen Kommunen (Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung als Standortvorteil) (Dichtl, 1994, S. 78ff; Reichard, 2000, S. 15; Schedler/Proeller, 2000, S. 30; Friedrich, 1999, S. 254ff)

Aus diesen Rahmenbedingungen leiten sich unmittelbar die folgenden Ziele des New Public Managements ab:

- Steigerung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung (Hill, 1998, S. 129ff.; Schedler/Proeller, 2000, S. 19)
- Abbau der Politikverdrossenheit der Bürger (Finger, 1997, S. 48)
- Entwicklung von der Input- zur Outputorientierung (Schedler/Proeller, 2000, S. 5)
- Effizienzsteigerung durch Dezentralisierung und Abbau von Hierarchien (John, 1996, S. 5)
- Steigerung der Flexibilität (John, 1996, S. 5)
- Beilegung der Finanzkrise (Sperling, 1999, S. 25)
- Einführung von unternehmerischen Managementkonzepten (Nagel/Müller, 1999, S. 3)
- Einführung interner und externer Wettbewerbsmechanismen (John, 1996, S. 4)

- Einführung von Kosten-Nutzen-Analysen (Hopp/Göbel, 1999, S. 21)
- Steigerung der Mitarbeiterorientierung und –motivation (Sperling, 1999, S. 25; John, 1996, S. 7)
- Entwicklung eines Kostenbewußtseins (Ösze, 2000, S. 40ff)
- Modernisierung der Verwaltung als kontinuierlicher Lernprozeß (Nagel/Müller, 1999, S. 6)

Die Steigerung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung ist eines der zentralen Ziele des NPM (Mc Clendon/Letcher, 2000, S. 12). In einer 1995 durchgeführten Befragung von Kommunalverwaltungen wurde die mangelnde Bürger- und Kundenorientierung mit 46,3% der Nennungen als wichtigsten Grund für die Verwaltungsreform identifiziert (Pinkwart/Mengert/Nikolainka, 1996, S. 4). Auch die Bundesregierung betont im Rahmen des Programms zur Verwaltungsmodernisierung die zentrale Bedeutung einer Steigerung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung (Deutsche Bundesregierung – Programm zur Verwaltungsmodernisierung, 2001).

Obwohl die Kundenorientierung im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung eine zentrale Bedeutung einnimmt, sind die genauen Inhalte des Konzeptes „Kundenorientierung“ oftmals unklar. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Universität St. Gallen (Klages, 1998, S. 124): So bedeutet Kundenorientierung für manche Verwaltungsmitarbeiter beispielsweise, sich besser in den Kunden hineinzusetzen. Andere hingegen verstehen unter Kundenorientierung die Herausforderung, den Kunden die „unveränderliche Situation der bürokratischen Verwaltung“ bestmöglich zu erklären. Dies verdeutlicht, dass Kundenorientierung trotz der akzeptierten hohen Bedeutung oftmals zu unsystematisch angegangen wird und es auf diesem Gebiet noch substantiellen Verbesserungsbedarf gibt. Bezeichnend hierfür ist, dass viele Kommunen unter „Steigerung der Kundenorientierung“ hauptsächlich das Einrichten eines Bürgerbüros verstehen (Schedler/Proeller, 2000, S. 109; John, 1996, S. 7; Krämer/Kaufung, 2000, S. 93).

Daher kann es wenig überraschen, dass dem Customer Relationship Management im Rahmen des NPM bislang kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ein konzeptionell vollständiges Kundenmanagement im Sinne des systematischen Managements der Kundenbeziehungen wird im Verwaltungsbereich bislang praktisch nicht umgesetzt.

### **3 CRM für die öffentliche Verwaltung**

#### **3.1 Das CRM-Modell nach *Clark et al.***

CRM ist eine kundenorientierte Unternehmenspolitik, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketingkonzepte aufzubauen und zu festigen. Dieses umfassende CRM-Verständnis hat weitreichende Konsequenzen, die das ganze Unternehmen betreffen (Bauer/Grether, 2002, S.3). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet das CRM-Modell nach *Clark et al.* die Grundlage für die Diskussion der Übertragbarkeit des CRM auf die Situation der öffentlichen Verwaltung. Es dient weiterhin als konzeptionelle Basis der empirischen Analyse in Kapitel 4.

Im Mittelpunkt des Modells steht die Relationship Management-Kette (vgl. Abbildung 1). *Clark et al.* bewusst ganz allgemein von einer Relationship-Kette, da nicht nur die Endkundenmärkte (Customer), sondern auch Beziehungen zu anderen internen und externen Märkten abgedeckt werden sollen. Hinsichtlich ihrer Konstruktion orientiert sich die Relationship-Kette an der allgemeinen Idee eines Managementprozesses und unterscheidet fünf verschiedene Schritte des Geschäfts- bzw. Beziehungsprozesses. Dieses Vorgehen erinnert auch an die *Porter'sche* Wertschöpfungskette (Porter, 1985). Die Besonderheit der Relationship-Kette besteht aber darin, dass hier nicht wie bei *Porter* eine Reihe aufeinanderfolgender betrieblich-funktionaler Schritte im Mittelpunkt stehen. Vielmehr wird gezeigt, wie Wertschöpfung konkret durch kundenbezogene Analyse- und Maßnahmenschritte erzielt werden könne.

#### **3.2 Gründe für den Transfer von CRM-Ansätzen in die öffentliche Verwaltung**

##### **3.2.1 Zur Notwendigkeit von CRM in der öffentlichen Verwaltung**

Die öffentliche Verwaltung befindet sich derzeit in vielen Bereichen im Umbruch. Wie bereits angesprochen ist die Steigerung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung ein wesentliches Element des New Public Managements. Diese konsequente Ausrichtung der Dienstleistungen an den Interessen der Bürger, Unternehmen etc. ist Reaktion auf verschiedene Veränderungen. Viele der Gründe für den Bedeutungszuwachs des CRM im privatwirtschaft-

lichen Bereich sind mit denen im Verwaltungsbereich vergleichbar. Beispiele hierfür sind das gestiegene Kommunikations- und Informationsbedürfnis der Menschen, die geänderten Kundenpräferenzen oder die Globalisierung der Märkte. Schon von daher scheint es durchaus sinnvoll und angebracht, Kundenorientierung in der Verwaltung durch ein integratives und umfassendes Konzept umzusetzen.

Für die Notwendigkeit des CRM in der öffentlichen Verwaltung werden folgende Punkte angeführt:

- Die Steigerung der Kundenorientierung ist eines der obersten Ziele der Verwaltungsreform (Schedler/Proeller, 2000, S. 55ff). Um dieses Ziel effizient zu erreichen, ist ein umfassendes, integriertes Vorgehen - wie es das CRM ermöglicht - notwendig.
- Die geänderten Kundenwünsche und -präferenzen, denen sich die öffentliche Verwaltung stellen muss, können auf Dauer nur durch einen CRM-Ansatz befriedigt werden.
- Die Kunden der öffentlichen Verwaltung kennen CRM-Maßnahmen und die daraus resultierende flexible und individualisierte Behandlung mittlerweile aus vielen privatwirtschaftlichen Bereichen. Daher erwarten sie diese Behandlung auch vom „Dienstleister Verwaltung“ (Cohen/Moore, 2000, S. 10ff).
- Aufbau und Pflege einer tatsächlichen Kundenbeziehung zwischen Verwaltung und Bürger/Unternehmen hat für alle Beteiligten potenzielle Vorteile.
- CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz. Auch im Verwaltungsbereich sollte Kundenorientierung nicht auf die Endkundenmärkte bzw. einzelne Prozessschritte beschränkt sein.
- Durch Aufbau und Pflege einer tatsächlichen Kundenbeziehung besteht die Möglichkeit, die Politikverdrossenheit der Bürger abzubauen (Wehrmeister, 2001, S. 30f).
- Durch Aufbau und Pflege einer tatsächlichen Kundenbeziehung kann der schwindenden Legitimation der öffentlichen Verwaltung seitens der Bürger potenziell entgegengewirkt werden (Schedler/Proeller, 2000, S. 25ff).

## Die Relationship Management-Kette

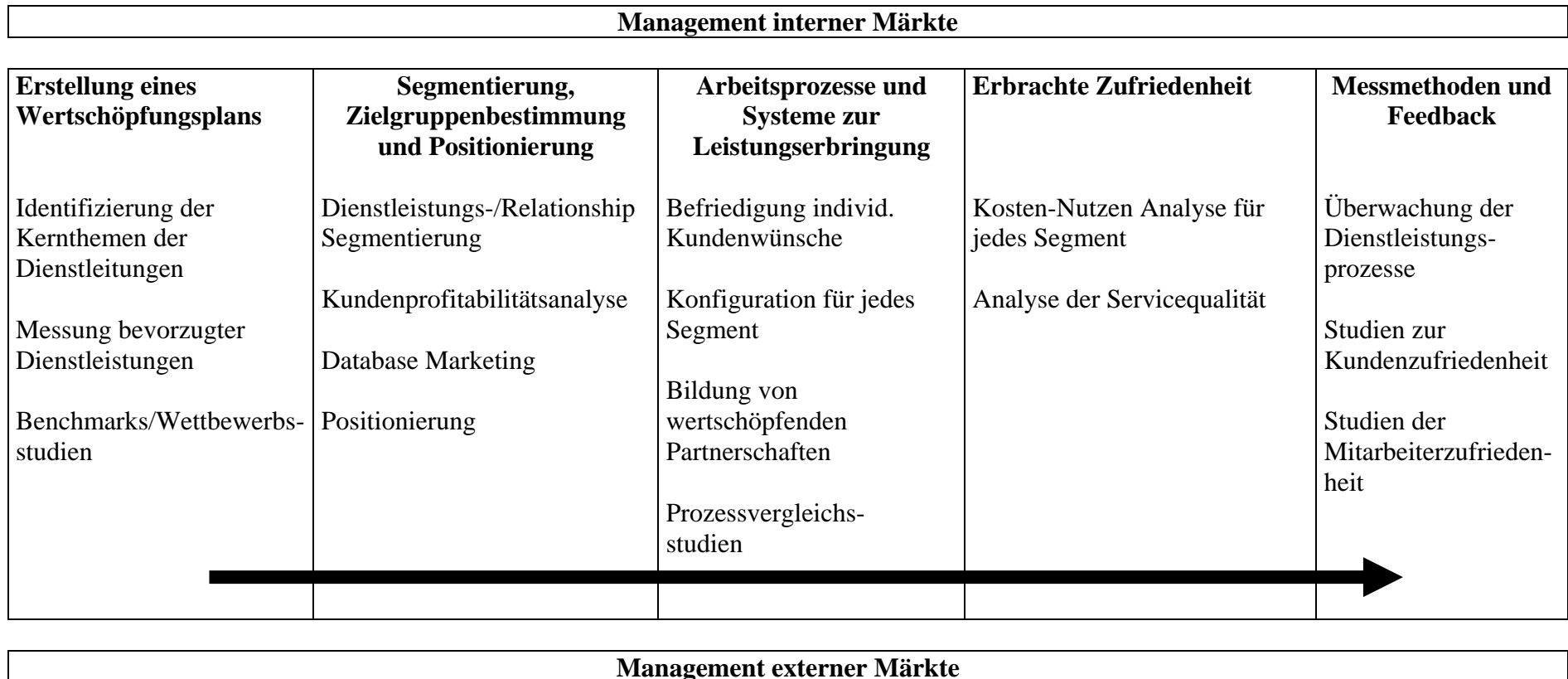


Abbildung 1: Die Relationship Management-Kette nach *Clark et al.*  
Quelle: In Anlehnung an Clark et al. (1999), S. 33.



Konzeptbejahende Äußerungen werden jedoch meistens begleitet von einer Liste kritischer und einschränkender Relativierungen:

- Es muss erst definiert werden, „wer“ die Kunden der Verwaltung sind.
- Die Bedeutung der Kundenbeziehung im Verwaltungsbereich muss erst noch belegt werden.
- Es muss geprüft werden, inwieweit ein integriertes, ganzheitliches CRM-Konzept bei den gegebenen Verwaltungsstrukturen implementiert und angewendet werden kann.

### 3.2.2 Probleme bei der Adaption eines CRM-Ansatzes in der öffentlichen Verwaltung

In der Betriebswirtschaft ist der Kundenbegriff eindeutig definiert und meint „solche Abnehmer, die bei einem bestimmten Anbieter mit einem gewissen Maß an Regelmäßigkeit ihren Bedarf decken [...]“ (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1994, S. 40).

Wesentlich schwieriger ist die Definition und Abgrenzung des Begriffes „Kunde der öffentlichen Verwaltung“. Im normalen Sprachgebrauch werden meist Bürger, Unternehmen, Vereine etc. als die Kunden der Verwaltung im Sinne von Leistungsempfängern verstanden. Kundenorientierung im öffentlichen Bereich bezieht sich daher hauptsächlich auf diese Gruppen (Hoffmann-Riem, 1980, S. 12ff). Allerdings ist diese Kundendefinition zu undifferenziert. Dies verdeutlicht beispielsweise schon die Überlegung, ob die „Kunden“ der Polizei die Bürger oder die Kriminellen sind. Zudem sind die Bürger in demokratisch verfassten Staaten auch die indirekten Auftraggeber für die Leistungserstellung der Verwaltung (Schedler/Proeller, 2000, S. 56).

In der Literatur werden unterschiedlichste Definitionsansätze des Kundenbegriffs diskutiert. Die KGSt z.B. unterscheidet in ihrem Bericht 6/1995 folgende zehn Kundentypen bzw. -gruppen der öffentlichen Verwaltung (KGSt, 1995, S. 27ff):

1. Die Bürger als Teil der örtlichen Gemeinschaft
2. Die Bürger als Adressaten belastenden Verwaltungshandelns
3. Die Hilfe-Empfänger
4. Die Nutzer öffentlicher Einrichtungen (Gemeingebrauch)
5. Die Nutzer von Einrichtungen gegen Entgelt
6. Die Nutzer von Einrichtungen mit Monopolcharakter
7. Die Zuwender
8. Die Interessengruppen/Investoren
9. Die Nachfrager interner Dienstleistungen
10. Die Mitarbeiter

Diese beispielhafte Definition des Kundenbegriffs verdeutlicht, dass der „Kunde“ im Verwaltungsbereich sehr differenziert betrachtet werden muss und nicht analog aus dem betriebswirtschaftlichen Verständnis aufgefaßt werden darf. Nicht so eindeutig wie im Unternehmensbereich ist auch die Einschätzung der Bedeutung von CRM in der öffentlichen Verwaltung. Private Unternehmen versuchen, durch eine stabile und dauerhafte Beziehung zu den Kunden bestimmte Ziele zu erreichen. Diese sind hauptsächlich wirtschaftlicher bzw. finanzieller Natur wie z.B. Steigerung der Wertschöpfung, Schaffung von Wettbewerbsvorteilen oder Risikominimierung in einem stark kompetitiven Umfeld. Vor allem soll durch eine dauerhafte Beziehung erreicht werden, dass der Kunde mit den angebotenen Leistungen und Services zufrieden ist, dadurch Loyalität zum Unternehmen aufbaut und nicht zur Konkurrenz abwandert. Besonders an diesem Punkt wird deutlich, dass Gründe und Ziele der Kundenbeziehungspflege im Bereich der öffentlichen Verwaltung nicht direkt mit denen im privatwirtschaftlichen Sektor verglichen werden können: Die öffentliche Verwaltung ist hinsichtlich ihrer angebotenen Leistungen (meist) Monopolist, weshalb eine langfristige Kundenbeziehung gewissermaßen „naturegegeben“ ist. Damit stellt sich die Frage, welche Vorteile trotzdem aus einem CRM erwachsen könnten. Aufschluß hierüber gibt die folgende Übersicht (vgl. Tabelle 1).

Die Gegenüberstellung zeigt, dass die potenziellen Effekte durch CRM im privatwirtschaftlichen Bereich weitgehend auf die Situation in der öffentlichen Verwaltung übertragbar sind. Kundenbeziehungsmanagement kann somit als ein geeignetes Konzept betrachtet werden, mit dem die öffentlichen Verwaltungen einige der grundlegenden NPM-Zielsetzungen (wie z.B. Abbau der Politikverdrossenheit durch Steigerung der Kundenzufriedenheit, Steigerung der Dienstleistungsqualität etc.) erreichen kann.

<b>Potenzielle Vorteile durch CRM für Kunden privatwirtschaftlicher Unternehmen</b>	<b>Potenzieller Vorteil prinzipiell auf die Verwaltungskunden übertragbar ?</b>
Kundengerechtes Leistungsangebot	Ja
Kundengerechte Leistungsqualität	Ja
Kundengerechter Service	Ja
Sonderregelungen, besondere Behandlung	Ja, für Segmente
Vertrauen, persönliches Verhältnis	Ja
Verringerung des Kaufrisikos	Nein, weil Verwaltungsleistungen i.d.R. zwingend in Anspruch genommen werden müssen
Flexible, individuelle Anpassung der Leistung an die persönliche Situation	Ja, im Prozeß
Geringere Transaktionskosten	Ja
<b>Potenzielle Nachteile durch CRM für Kunden privatwirtschaftlicher Unternehmen</b>	<b>Potenzieller Nachteil prinzipiell auf die Verwaltungskunden übertragbar ?</b>
Mögliche Abhängigkeit vom Geschäftspartner und dadurch Einschränkung der Kauffreiheit	Nein, weil Abhängigkeit Kunde-Verwaltung grundsätzlich besteht
„Gläserner Kunde“ durch umfangreiche Sammlung kundenbezogener Daten	Ja, in Grenzen des Datenschutzes

**Tabelle 1: Potenzielle Vor- und Nachteile für die Kunden durch CRM in Unternehmen und Verwaltung**

Die Gegenüberstellung zeigt, dass die potenziellen Effekte durch CRM im privatwirtschaftlichen Bereich weitgehend auf die Situation in der öffentlichen Verwaltung übertragbar sind. Kundenbeziehungsmanagement kann somit als ein geeignetes Konzept betrachtet werden, mit dem die öffentlichen Verwaltungen einige der grundlegenden NPM-Zielsetzungen (wie z.B. Abbau der Politikverdrossenheit durch Steigerung der Kundenzufriedenheit, Steigerung der Dienstleistungsqualität etc.) erreichen kann.

Im Rahmen eines vollständigen CRM-Ansatzes müssen verschiedene interne und externe Unternehmens- bzw. Organisationsbereiche integrativ und möglichst flexibel im Sinne einer Kundenorientierung zusammenarbeiten (Schwetz, 2000, S. 17). Dies muss durch entsprechende Organisationsstrukturen ermöglicht werden.

<b>Potenzielle Vorteile durch CRM für privatwirtschaftliche Unternehmen</b>	<b>Potenzieller Vorteil prinzipiell auf die öffentliche Verwaltung übertragbar ?</b>
Entwicklung einer langfristigen, stabilen Kundenbeziehung	Bedingt, weil Langfristigkeit und Stabilität der Beziehung grundsätzlich aus dem Monopol folgt
Steigerung der Kundenorientierung	Ja
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	Ja
Erhöhung der Kauffrequenz	Nein, weil erwerbswirtschaftliches Prinzip nicht auf Verwaltung zutrifft
Geringere Akquisitionskosten	Nein, weil Verwaltung i.d.R. nicht aktiv Kunden wirbt
Weiterempfehlungen durch Stammkunden	Bedingt z.B. Ausnutzen eines positiven Imageeffektes hinsichtlich Standortattraktivität
Dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch stabile Kundenbeziehungen	Nein, weil die öffentliche Verwaltung nicht im direkten Wettbewerb zu anderen Anbietern steht
Differenzierung von Wettbewerbern	Bedingt z.B. hinsichtlich Standortattraktivität, wenn man andere lokale Verwaltungen als „Wettbewerber“ betrachtet
Wirtschaftlichere Bearbeitung einzelner Kunden (-segmente)	Ja
Schnelle, umfassende Verfügbarkeit von kundenbezogenen Daten durch IT-Einsatz	Ja
Effektivere Marktforschung, Informationssammlung	Ja
Genauere Kenntnis über gewünschte Leistungen	Ja
Genauere Kenntnis über gewünschten Service (qualitativ, quantitativ)	Ja
Gegenseitiges Vertrauen	Ja
Etablierung von Markteintrittsbarrieren	Nein
Steigerung der Wertschöpfung	Ja, im Sinne von mehr Kosteneffizienz
Geringere Transaktionskosten	Ja
<b>Potenzielle Nachteile durch CRM für privatwirtschaftliche Unternehmen</b>	<b>Potenzieller Nachteil prinzipiell auf die öffentliche Verwaltung übertragbar ?</b>
Anfangsinvestitionen relativ hoch	Ja
Differenziertere Marktforschung notwendig	Ja
Hohe Kosten und Aufwand für Pflege und Gestaltung einer individuellen Beziehung	Ja
Zu umfangreiches Leistungsangebot durch Versuch, möglichst viele Kundenwünsche zu befriedigen	Ja
Risiko der Auflösung der Beziehung durch Beziehungspartner	Nein

Tabelle 2: Potenzielle Vor- und Nachteile durch CRM für Unternehmen und Verwaltungen

Nun stellt sich die Frage, ob ein ganzheitliches und bereichsübergreifendes Verständnis des Relationship Managements überhaupt mit den gegebenen Verwaltungsstrukturen sinnvoll umgesetzt werden kann.

Von den in der Literatur genannten wesentlichen Strukturmerkmalen der Verwaltung gefährden besonders die folgenden eine ganzheitliche und bereichsübergreifende Implementierung des CRM:

- Zentralistisch organisierte Leistungs- und Arbeitsprozesse (Sperling, 1999, S. 13)
- Überzogene Regelungsdichte (Hopp/Göbel, 1999, S. 19)
- Starres, inflexibles Dienstrecht (Sperling, 1999, S. 25; Hopp/Göbel, 1999, S. 20)
- Sachorientierte, nach Funktionen gegliederte Stab-Linienorganisation (Schedler/Proeller, 2000, S. 107)
- Prinzip der Spezialisierung (Bühner, 1996, S. 103ff)
- Hierarchie-Prinzip (Schedler/Proeller, 2000, S. 107)
- Im Vergleich zur Privatwirtschaft sehr breite horizontale Produktpalette bei gleichzeitig hoher vertikaler Integration (Naschold, 1997, S. 24f)

Letztlich treffen aber viele der angesprochenen Punkte auch für privatwirtschaftliche Unternehmen zu. *Clark et al.* weisen darauf hin, dass die diskutierten Strukturschwächen wie z.B. eine streng hierarchische und vertikale Organisation auch im privatwirtschaftlichen Bereich existieren, jedoch nicht als Hinderungsgrund, sondern vielmehr als Indikator für die Notwendigkeit der Einführung und Anwendung eines ganzheitlichen, integrativen Konzeptes und als Anlaß für Veränderungen verstanden werden sollten (Clark et al., 1999, S. 31).

Diese Auffassung kann auch auf die Situation der öffentlichen Verwaltung übertragen werden: Die oben angesprochenen Strukturmerkmale stellen sicherlich kritische und sensible Punkte dar, die eine konkrete Umsetzung des ganzheitlichen CRM-Ansatzes beeinträchtigen können. Der Transfer des CRM in den Bereich der öffentlichen Verwaltung wird dadurch aber nicht ausgeschlossen. Vielmehr muss deutlich werden, dass die Einführung von CRM im öffentlichen Bereich im Kontext anderer NPM-Maßnahmen wie z.B. Abbau der Hierarchie, Flexibilisierung und Dezentralisierung etc. umgesetzt werden muß (Müller, 1999, S. 35ff). Dieser strukturelle Wandel wird im Rahmen des NPM z.B. durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte angestrebt (König, 2000).

## **4 Vom Bürgerverständnis zur echten Kundenbeziehung: Eine empirische Analyse zum Status Quo der Anwendung des CRM in der öffentlichen Verwaltung**

### **4.1 Ziele, Konzeption und Datenbasis der Untersuchung**

Das Ziel der empirischen Untersuchung ist die Analyse der folgenden drei Kernbereiche:

#### *Ermittlung des Status Quo der Anwendung von CRM in der öffentlichen Verwaltung*

In diesem Teil der Analyse soll untersucht werden, ob bzw. in welchem Ausmaß CRM im Sinne eines umfassenden Ansatzes bereits in der öffentlichen Verwaltung angewendet wird. Dabei wird ausgehend vom besprochenen CRM-Modell nach *Clark et al.* differenziert dargestellt, mit welcher Intensität bereits einzelne Komponenten der Relationship Management-Konzeption umgesetzt bzw. angewendet werden und auf welche Dienstleistungsbereiche sich dies bezieht.

#### *Identifizierung der Schwierigkeiten, die bei der Anwendung von CRM in der öffentlichen Verwaltung auftreten können*

Weiterhin soll im Rahmen der empirischen Studie untersucht werden, warum einzelne CRM-Komponenten im Bereich der Verwaltung bislang nicht oder nur sehr begrenzt angewendet werden bzw. nicht anwendbar erscheinen.

#### *Identifizierung von Verbesserungspotenzial*

Auf Basis der Erkenntnisse zum Status Quo der CRM-Anwendung im öffentlichen Bereich soll schließlich betrachtet werden, wie vorhandene Ressourcen der Verwaltung effizienter im Sinne eines umfassenden Relationship Managements genutzt werden können.

Die konzeptionelle Basis der empirischen Studie bildet das CRM-Modell nach *Clark et al.*, dessen Merkmale und Vorteile im Rahmen der vorliegenden Arbeit bereits dargestellt worden sind. Der Fragebogaufbau orientiert sich dabei konsequent an den einzelnen Phasen und Elementen der Relationship Management-Kette. Aus den fünf Phasen der Relationship-Kette wurden insgesamt 13 Elemente in je einem Fragenblock abgeprüft. Jeder Block setzt sich grundsätzlich aus den folgenden vier Kernfragen zusammen.

- Kernfrage 1: Wie intensiv beschäftigt sich die befragte Verwaltung mit dem jeweiligen CRM-Element?
- Kernfrage 2: Wie gewinnt die befragte Verwaltung Informationen zum jeweiligen CRM-Element?
- Kernfrage 3: In welchem Ausmaß wird das jeweilige CRM-Element praktisch angewendet bzw. umgesetzt?
- Kernfrage 4: Warum beschäftigt sich die befragte Verwaltung bislang noch nicht bzw. nicht intensiv mit dem jeweiligen CRM-Element?

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Studie wurde als die „Menge aller deutschen Kommunalverwaltungen auf Stadt- und Gemeindeebene“ definiert. Dieser Definition liegt die Annahme zugrunde, dass speziell im kommunalen Bereich die Beziehung Verwaltung-Kunde eine wichtige Bedeutung hat. Außerdem wurde angenommen, dass auf kommunaler Ebene relativ einfach geeignete Ansprechpartner zu finden seien.

Hier wäre sicher ein differenzierteres Vorgehen denkbar, beispielsweise durch eine Beschränkung der Grundgesamtheit auf alle kommunalen Einwohnermeldeämter. Da diese Studie aber das Ziel verfolgt, einen ersten, grundsätzlichen Überblick über die Anwendung von CRM in der öffentlichen Verwaltung zu vermitteln, soll bewusst eine zu starke Fokussierung auf einen speziellen Verwaltungsbereich vermieden werden.

Als die direkten Ansprechpartner der Befragung wurden Vertreter der oberen Verwaltungsebene (Verwaltungsleiter, Hauptamtsleiter, Stadtdirektoren, Bürgerbüroleiter) definiert, da davon ausgegangen wird, dass diese Personen den allgemeinen Stand der Anwendung einzelner CRM-Elemente in der jeweiligen Verwaltung am Besten beurteilen können.

Die Kontaktdaten der potenziellen Studienteilnehmer wurden zunächst in einer Datenbank gesammelt und anschließend je nach Einwohner- bzw. Kundenzahl der jeweiligen Stadt oder Gemeinde in vier verschiedene Klassen unterteilt (Gruppe 1: <10TSD Kunden; Gruppe 2: 10TSD bis <50TSD; Gruppe 3: 50TSD bis <150TSD, Gruppe 4: >150TSD). Aus diesen vier Gruppen wurden dann per Zufallsprinzip jeweils 200 Ansprechpartner ausgewählt und durch ein persönliches Anschreiben um die Teilnahme an der Studie gebeten.

Die eigentliche Datenerhebung wurde online im Internet durchgeführt. Hierzu wurde der entwickelte Fragebogen den Untersuchungsteilnehmern in interaktiver Form unter einer eigenen URL zur Verfügung gestellt.

## **4.2 Ergebnisse der Studie**

### **4.2.1 Allgemeine Ergebnisse**

Insgesamt nahmen 94 Verwaltungen an der Studie teil. Die teilnehmenden Verwaltungen teilen sich nach Einwohner bzw. Kundenzahl wie folgt auf vier Gruppen auf (vgl. Abbildung 2):

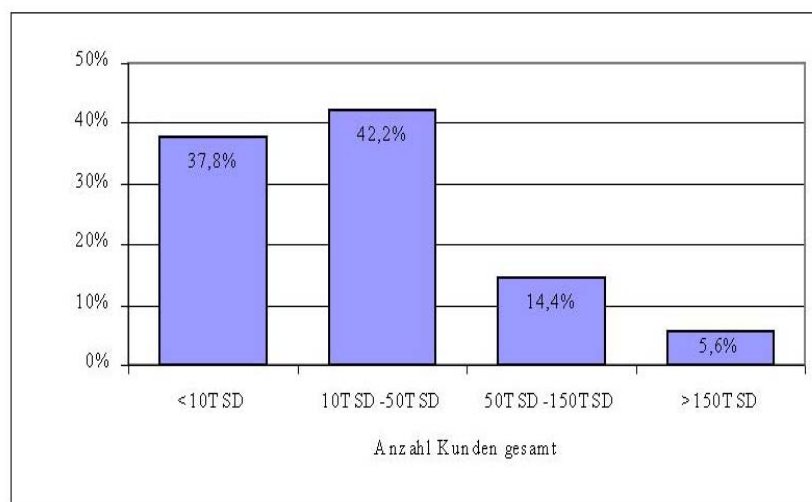


Abbildung 2: Verteilung der Studienteilnehmer nach Kundenzahl

Wie aus der Graphik deutlich wird, bilden die öffentlichen Verwaltungen bis zu einer Gesamtkundenzahl (Privatpersonen+Unternehmen) von 50.000 den Hauptanteil des Erhebungskollektivs. Die mittlere Kundenzahl über alle 94 Studienteilnehmer liegt bei 49.733. Durchschnittlich 91% der Kunden aller teilnehmenden Verwaltungen sind Privatpersonen; 8,7% sind privatwirtschaftliche Unternehmen. Im Mittel haben 87,8% der durchschnittlich 561 Verwaltungsmitarbeiter direkten Kundenkontakt. Von den 94 Teilnehmern der Studie bieten 52% der Verwaltungen ein Bürgerbüro und 48,9% E-Government-Dienste an. Bei immerhin 4,2% der Befragten existiert bereits eine Abteilung, die sich explizit mit dem Thema CRM beschäftigt. Die durchschnittliche personelle Stärke dieser Abteilungen liegt bei 2,5 Mitarbeitern.



#### 4.2.2 CRM in der öffentlichen Verwaltung: Analyse des Status Quo

##### *FB 1: Angebot von begleitenden Kundenservices*

Fragenblock 1 befasst sich mit dem Service, der dem Kunden neben der eigentlichen Verwaltungsdienstleistung angeboten wird. Als Beispiele für Kundenservice wurden im Fragebogen kundenfreundliche Öffnungszeiten, Beratungsmöglichkeiten etc. genannt.

Wie die folgende Graphik verdeutlicht, ordnen insgesamt 76,6% der Studienteilnehmer die Intensität, mit der die Bedeutung von Kundenservices untersucht wird, in die oberen drei Antwortkategorien ein (vgl. Abbildung 3). Davon beschäftigen sich 16% der Befragten mit der Frage des zentralen Services sogar sehr intensiv. Insgesamt 23,4% der Studienteilnehmer befassen sich nach eigenen Angaben weniger intensiv bis überhaupt nicht mit einer entsprechenden Analyse.

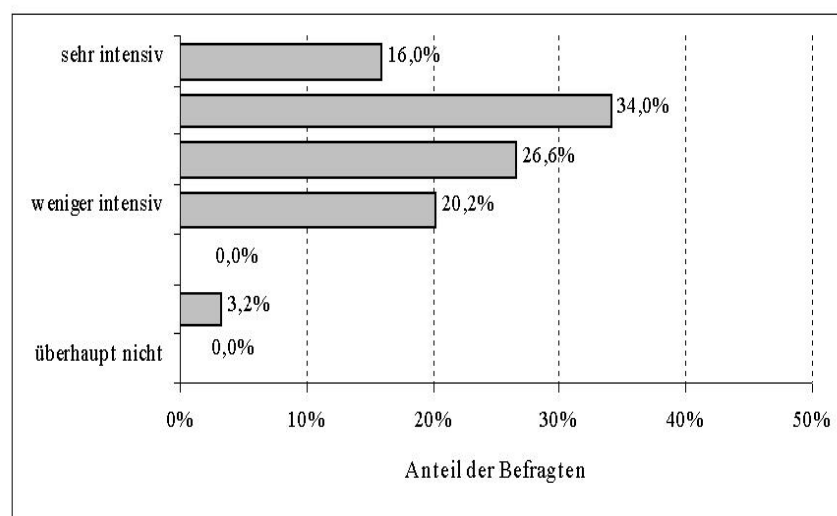


Abbildung 3: Zentrale Services aus Kundensicht - Intensität der Analyse

Die Frage zu den Verfahren<sup>2</sup>, die von den einzelnen Verwaltungen zur Analyse der Bedeutung von Kundenservices genutzt werden, ergibt folgendes Ergebnis:

Kundenbefragung:	62 Nennungen
Vergleiche mit anderen Verwaltungen:	62 Nennungen
Mitarbeiterbefragung:	55 Nennungen
Analyse von Sekundärdaten:	43 Nennungen
Statistiken:	24 Nennungen

Die Wichtigkeit einzelner Servicekomponenten wird von den befragten Verwaltungen auf Basis entsprechender Untersuchungen wie folgt eingeschätzt:

Schnelle Bearbeitung von Anträgen etc.:	85 Nennungen
Freundliche Verwaltungsmitarbeiter:	85 Nennungen
Persönliche Beratung:	83 Nennungen
Flexible Öffnungszeiten:	79 Nennungen
Unbürokratische Bearbeitung:	77 Nennungen
Umfangreiche Informationsangebote:	52 Nennungen
E-Government:	15 Nennungen

Wie folgende Abbildung 4 zeigt, bewertet die Mehrheit der Befragten die praktische Umsetzung der Kenntnisse über die von Kunden gewünschten Services als gut bis sehr gut.

---

<sup>2</sup> Mehrfachnennungen sind möglich. Bei den übrigen Fragenblöcken gilt dies analog.

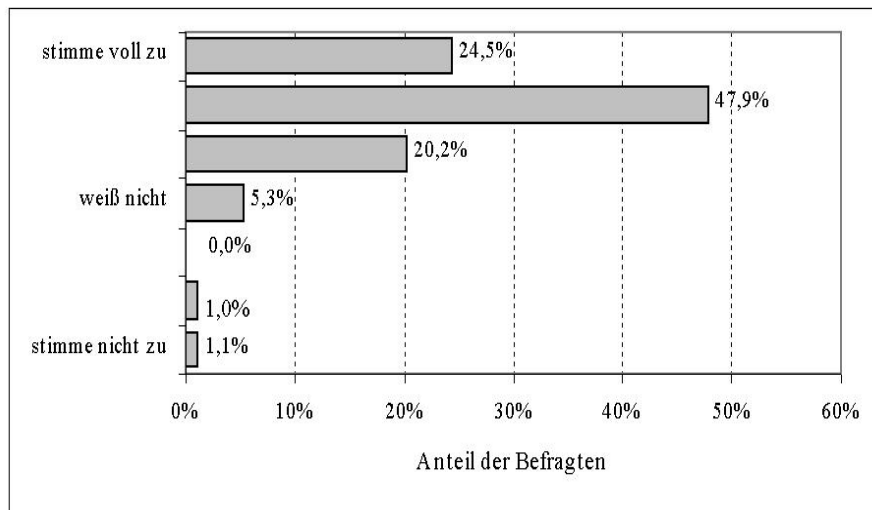


Abbildung 4: Praktische Umsetzung der als wichtig identifizierten Kundenservices – Einschätzung der Befragten

Als Hauptgründe für eine bislang noch weniger intensive Analyse bzw. Umsetzung von gewünschten Kundenservices werden vor allem hoher Zeitaufwand (n=23), fehlende personelle Kapazitäten (n=25) und Mangel an geeigneten Messgrößen (n=18) genannt. Hohe Kosten (n=13) und mangelnde Auskunftsbereitschaft der Kunden (n=3) sind weitere Gründe.

Sicherlich überrascht die im Vergleich relativ oft genannte Begründung, es würden geeignete Messgrößen fehlen, da hier bereits eine einfache schriftliche oder mündliche Kundenbefragung eindeutige Hinweise ergeben kann.

#### *FB 2: Angebot an kundenorientierten Dienstleistungen*

Fragenblock 2 bezieht sich auf die Dienstleistungen der Verwaltung bzw. auf die Intensität, mit denen diese Dienstleistungen an die Kundenwünsche angepasst werden. Wie die untenstehende Abbildung 5 zeigt, bemühen sich insgesamt 62,8% aller Teilnehmer in den oberen drei Antwortkategorien intensiv um die Analyse der Dienstleistungen, die für die Kunden besonders wichtig sind. 12,8% der 94 Studienteilnehmer untersuchen dies nach eigenen Angaben sogar sehr intensiv. Dennoch ist auffallend, dass immerhin 37,2% der 94 befragten Verwaltungen weniger intensiv bis überhaupt nicht versuchen, die aus Kundensicht besonders wichtigen Dienstleistungen zu identifizieren. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass das Dienstleistungsangebot der Verwaltung in vielen Bereichen „von Natur aus „wenig flexibel ist.

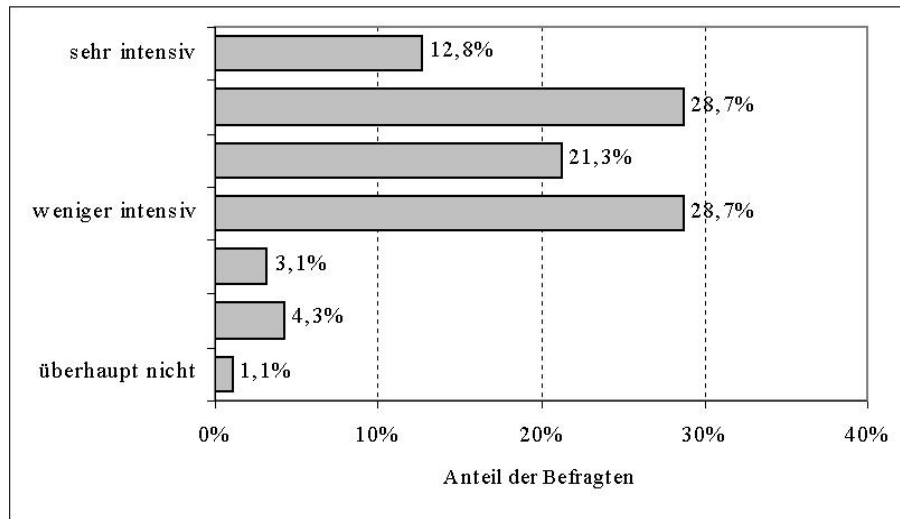


Abbildung 5: Zentrale Dienstleistungen aus Kundensicht -  
Intensität der Analyse

Bei der Auswahl der Verfahren, mit denen die zentralen Dienstleistungen bestimmt werden sollen, ergibt sich ein ähnliches Bild wie in Fragenblock 1:

Kundenbefragung:	54 Nennungen
Mitarbeiterbefragung:	51 Nennungen
Vergleiche mit anderen Verwaltungen:	50 Nennungen
Analyse von Sekundärdaten:	36 Nennungen
Statistiken:	27 Nennungen
Sonstiges: Fachliteratur, wiss. Publikationen	3 Nennungen

Auch hier haben Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie Vergleiche mit anderen Verwaltungen die größte Bedeutung. Sehr positiv bewerten die Studienteilnehmer die praktische Umsetzung der entsprechenden Erkenntnisse. So stimmen insgesamt 84% der Studienteilnehmer, die differenziert die Bedeutung einzelner Dienstleistungen untersuchen, der Aussage zu, das Wissen über besonders wichtige Dienstleistungen auch praktisch umzusetzen (vgl. Abbildung 6).

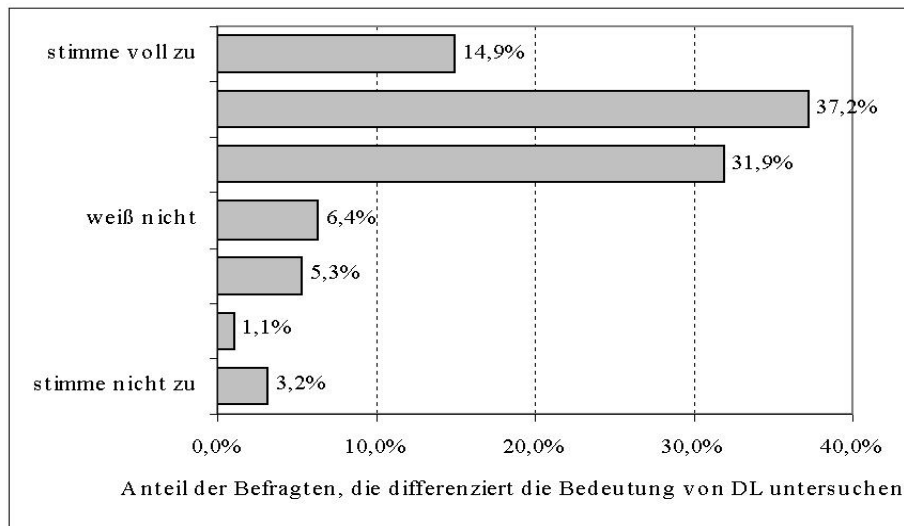


Abbildung 6: Praktische Umsetzung der als wichtig identifizierten Dienstleistungen -  
Einschätzung der Befragten<sup>3</sup>

Die Auswertung der Angaben, warum in der jeweiligen Verwaltung bislang noch keine umfassende Untersuchung bzw. Umsetzung der zentralen Dienstleistungen erfolgt, ergibt folgendes Bild: Hoher Zeitaufwand und fehlende Manpower werden mit 39 bzw. 31 Nennungen als wichtigste Hinderungsgründe genannt. Hohe Kosten (n=16) und das Fehlen geeigneter Messgrößen (n=14) spielen weiterhin eine wichtige Rolle. Lediglich in zwei Fällen wurde die mangelnde Auskunftsbereitschaft der Kunden benannt. Bemerkenswert ist, dass immerhin 5 Verwaltungen der Untersuchung von präferierten Dienstleistungen keine praktische Relevanz zumessen.

### FB 3: Durchführung von Vergleichsstudien

Der dritte Block des Erhebungsbogens behandelt die Fragen, ob die jeweilige Verwaltung Vergleichs- bzw. Benchmarkstudien durchführt, welche Bereiche dabei verglichen werden und wer oder was als entsprechende Vergleichsreferenz dient. Im Gegensatz zu den beiden bereits diskutierten CRM-Elementen wird aus der folgenden Abbildung 7 deutlich, dass der Einsatz von Vergleichsstudien in der Verwaltungspraxis bislang noch keine zentrale Bedeutung hat. Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (52,2%) setzen Benchmarkanalysen weniger intensiv bis überhaupt nicht ein.

<sup>3</sup> Die prozentualen Angaben in dieser Graphik beziehen sich auf die Anzahl der Probanden, welche die Bedeutung einzelner Dienstleistungen stärker untersuchen. Die Studienteilnehmer, die nach eigenen Angaben die Bedeutung einzelner Dienstleistungen überhaupt nicht analysieren, sind nicht dieser Gruppe zugeteilt. Dieses Vorgehen gilt analog für alle folgenden Fragenblöcke.

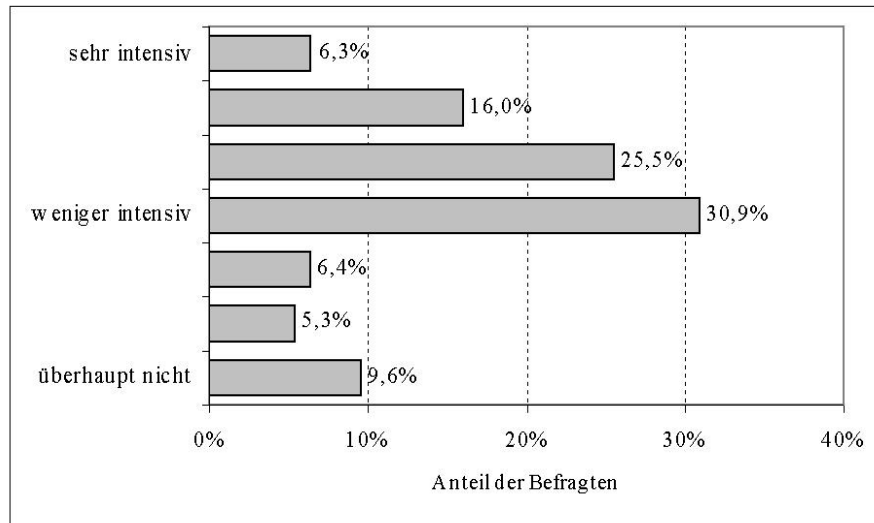


Abbildung 7: Durchführung von Vergleichsstudien

Diejenigen Verwaltungen (n=85), die Vergleichsstudien nutzen, analysieren dabei vor allem folgende Bereiche:

Angebote Dienstleistungen:	49 Nennungen
Umfang angebotener Services:	44 Nennungen
Interne Prozessorganisation:	43 Nennungen
Kostenmanagement:	41 Nennungen
Mitarbeiterorganisation/ -führung:	39 Nennungen
Dienstleistungsqualität:	39 Nennungen
Zufriedenheit der Kunden:	34 Nennungen
Zufriedenheit der Mitarbeiter:	27 Nennungen
E-Government:	18 Nennungen

Interessant ist hierbei vor allem, dass Vergleichsstudien bezogen auf das E-Government-Angebot der einzelnen Verwaltungen mit 18 Nennungen nur eine relativ untergeordnete Rolle spielen. Möglicherweise kann dies als Indiz für eine bislang eher oberflächliche Beschäftigung deutscher Verwaltungen mit den Themen Internet, E-Government etc. gewertet werden. Als Vergleichsreferenz nutzen die Studienteilnehmer mit insgesamt 74 Nennungen hauptsächlich externe bzw. andere öffentliche Verwaltungen. 25 Befragte führen (auch) einen internen Vergleich verschiedener Abteilungen durch. Lediglich 16 Verwaltungen nutzen als Referenz (auch) externe private Anbieter.

*FB 4: Segmentierung der Dienstleistung*

Ein wesentliches Merkmal des Customer Relationship Managements ist die individuelle Anpassung von Dienstleistungen, Produkten und Services. Fragenblock 4 untersucht daher, wie intensiv die Verwaltungen ihr Kundenkollektiv in verschiedene Segmente unterteilt, um auf dieser Basis eine entsprechend individualisierte Leistung anzubieten.

Betrachtet man die Intensität, mit der die 94 teilnehmenden Verwaltungen überhaupt die Identifizierbarkeit einzelner Kundensegmente analysieren, ergibt sich folgendes Bild: 28,8% untersuchen die Segmentierbarkeit verschiedener Segmente überhaupt nicht. Insgesamt 74,5% des Befragungskollektivs befinden sich in den Kategorien „weniger intensiv“ bis „überhaupt nicht“. Lediglich 5 der 94 Verwaltungen (5,3%) geben an, sich intensiv mit der Einteilung in einzelne Kundengruppen zu befassen (vgl. Abbildung 8).

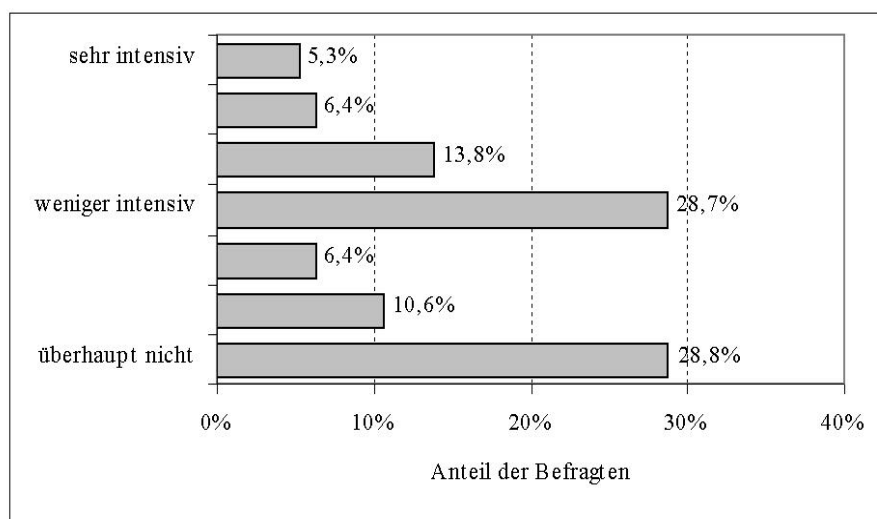


Abbildung 8: Analyse von Kundensegmenten

Während in der Betriebswirtschaft bzw. bei privatwirtschaftlichen Unternehmen häufig aufwendige und komplexe Methoden zur Identifizierung einzelner Kundensegmente genutzt werden, ergibt sich für die öffentliche Verwaltung ein anderes Bild. Die 67 Verwaltungen, welche überhaupt die Trennbarkeit einzelner Kundengruppen untersuchen, nutzen hierzu als Verfahren hauptsächlich Plausibilitätsüberlegungen und Erfahrungswerte.

Dies zeigt die folgende Aufstellung:

Plausibilitätsüberlegungen:	30 Nennungen
Sonstiges: Erfahrungswerte	18 Nennungen
Demographische Merkmale:	10 Nennungen
Faktorenanalyse:	9 Nennungen
Soziodemographische Merkmale:	8 Nennungen
Clusteranalyse:	3 Nennungen

Wie die folgende Graphik veranschaulicht, denken immerhin 40,5% derjenigen Studienteilnehmer, die eine Kundensegmentierung untersuchen, dass sie das entsprechende Wissen trotz der genannten Schwierigkeiten relativ gut praktisch umsetzen (vgl. Abbildung 9). 21,3% der Befragten können keine konkrete Aussage treffen und 23,4% haben Kenntnisse über einzelne Kundengruppen bislang noch nicht praktisch umgesetzt.

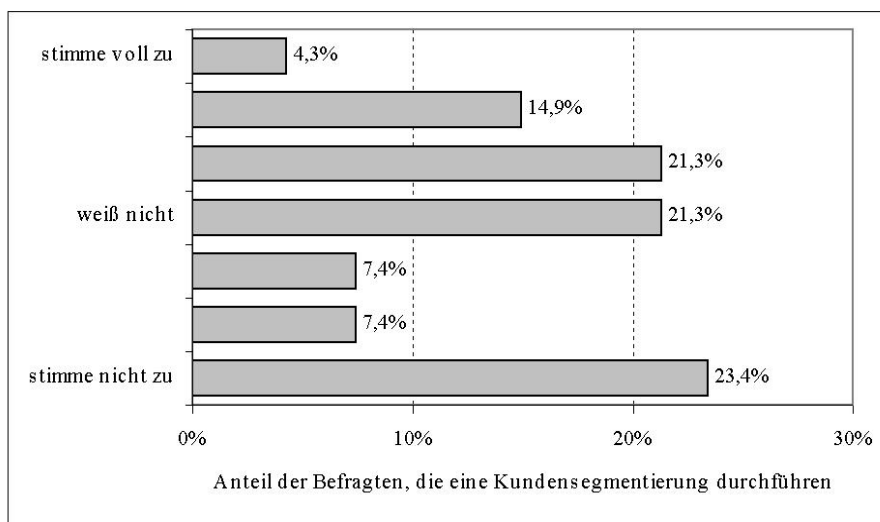


Abbildung 9: Praktische Umsetzung der Erkenntnisse über Kundensegmente

Als Gründe für die weniger intensive bzw. noch gar nicht erfolgte Untersuchung trennbarer Kundensegmente nennen die Studienteilnehmern vor allem hohen Zeitaufwand (n=33) und ungenügende personelle Ressourcen (n=29). Weiterhin werden hohe Kosten (n=16) und das Fehlen geeigneter Messgrößen (n=14) angeführt. 6 Verwaltungen geben an, es gäbe keine trennbaren Kundensegmente. Sieben Befragte bemerken unter „Sonstiges“, dass ihre Kundenzahl zu gering sei, um eine sinnvolle Segmentierung durchzuführen.



*FB 5: Messung der Kundenprofitabilität*

Die differenzierte Behandlung der Kunden je nach deren Profitabilität ist ein zentrales Merkmal des Customer Relationship Managements (Rapp, 2000, S. 28). Wie die folgende Abbildung 10 zeigt, hat die Messung der Kundenprofitabilität in der öffentlichen Verwaltung nur eine sehr untergeordnete Bedeutung. Mehr als 40% der Studienteilnehmer führen keine entsprechenden Analysen durch. Insgesamt 81,9% der Befragten untersuchen die Kundenprofitabilität weniger intensiv bis überhaupt nicht. Lediglich 2 der 94 Verwaltungen (2,1%) geben an, die Wirtschaftlichkeit einzelner Kundenbeziehungen sehr intensiv zu untersuchen.

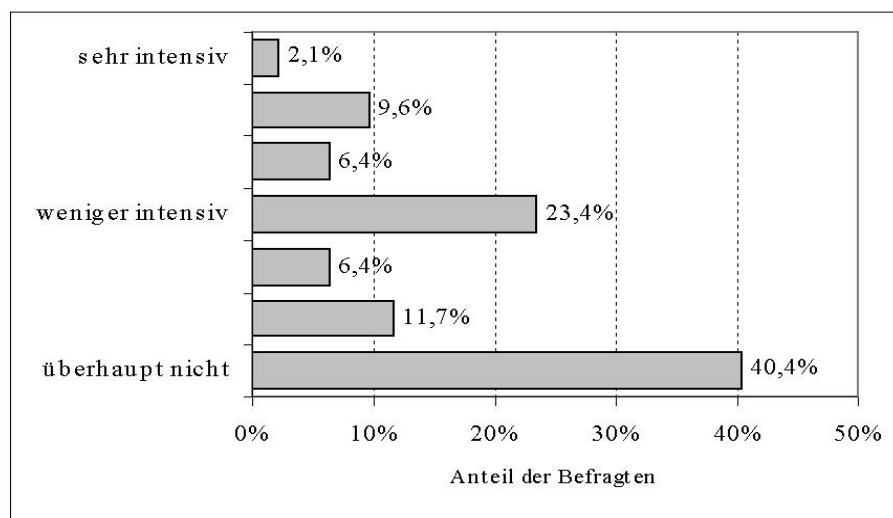


Abbildung 10: Intensität der Durchführung einer Profitabilitätsanalyse

Die 56 Studienteilnehmer (59,6%), die überhaupt entsprechende Analysen durchführen, beurteilen die Kundenprofitabilität anhand folgender Indikatoren:

Wirtschaftskraft des Kunden:	32 Nennungen
Soziale Bedeutung des Kunden:	26 Nennungen
Politische Bedeutung des Kunden:	19 Nennungen
Kulturelles Engagement des Kunden:	13 Nennungen

Offensichtlich spielen hier vor allem die Wirtschaftskraft und die soziale Bedeutung des Kunden eine dominierende Rolle. Die 56 Studienteilnehmer, die eine Kundenprofitabilitätsanalyse durchführen, bewerten die Umsetzung entsprechender Kenntnisse tendenziell positiv. Dies verdeutlicht die folgende Abbildung 11.

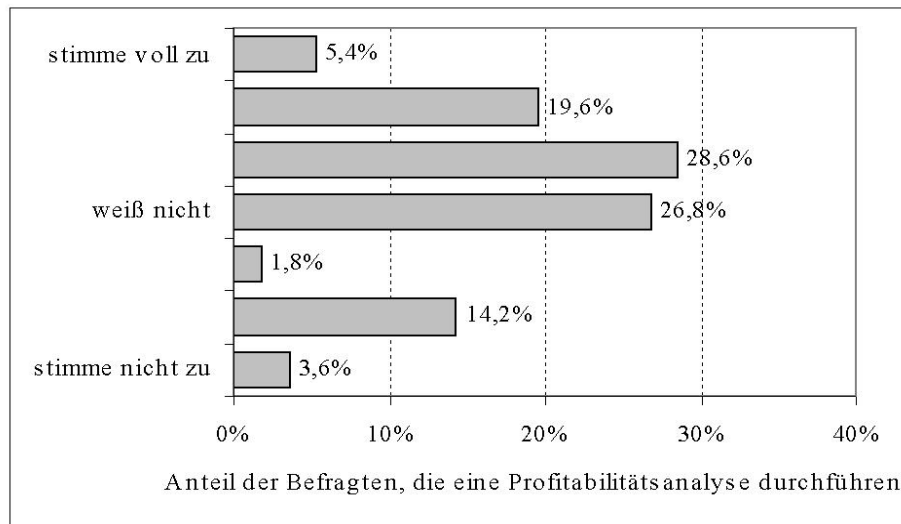


Abbildung 11: Praktische Umsetzung der Erkenntnisse aus der Profitabilitätsanalyse  
Bei der Begründung, warum die Studienteilnehmer bislang noch keine bzw. keine intensive Profitabilitätsanalyse durchführen, stehen wieder der hohe Zeitaufwand (n=31) sowie die fehlende Manpower (n=33) im Vordergrund. Mit 20 Nennungen wird aber auch das Bestreben, jedem Kunden den gleichen Dienstleistungsumfang bieten zu wollen, relativ häufig genannt. Hohe Kosten und fehlende Messgrößen werden 19 bzw. 10 mal angeführt.

#### *FB 6: Computergestützte Sammlung kundenbezogener Daten*

Wie die folgende Abbildung 12 zeigt, werden integrierte Datenbanksysteme (Data-Mining, Data-Warehouse etc.) zur Sammlung, Auswertung und Verwendung von Kundendaten in der öffentlichen Verwaltung bislang nur äußerst begrenzt eingesetzt. 70,2% der Studienteilnehmer nutzen keine elektronischen Systeme zur systematischen Sammlung bzw. Verwendung kundenbezogener Daten. Die restlichen 29,8% teilen sich relativ gleichmäßig auf die anderen Antwortkategorien auf. Lediglich 3 der 94 teilnehmenden Verwaltungen geben an, entsprechende Systeme sehr intensiv zu nutzen.

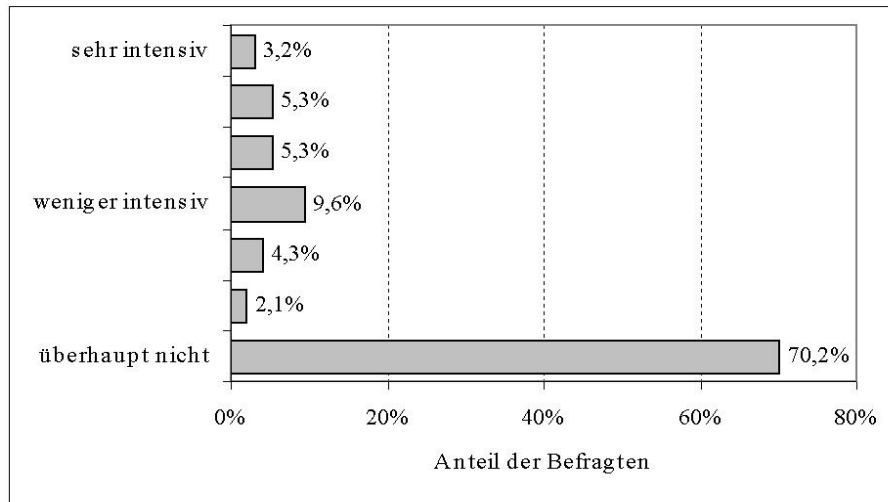


Abbildung 12: Nutzung von Datenbanksystemen

Grundsätzlich schätzen die Verwaltungen die praktische Umsetzung bzw. Anwendung der Informationen, die sie durch Sammlung kundenbezogener Daten erhalten, tendenziell positiv ein. Nachfolgende Graphik zeigt, dass zwar 25% der 28 relevanten Auskunftsggeber den Grad der praktischen Umsetzung nicht einschätzen können, aber immerhin 57,1% diesen tendenziell hoch bewerten (vgl. Abbildung 13).

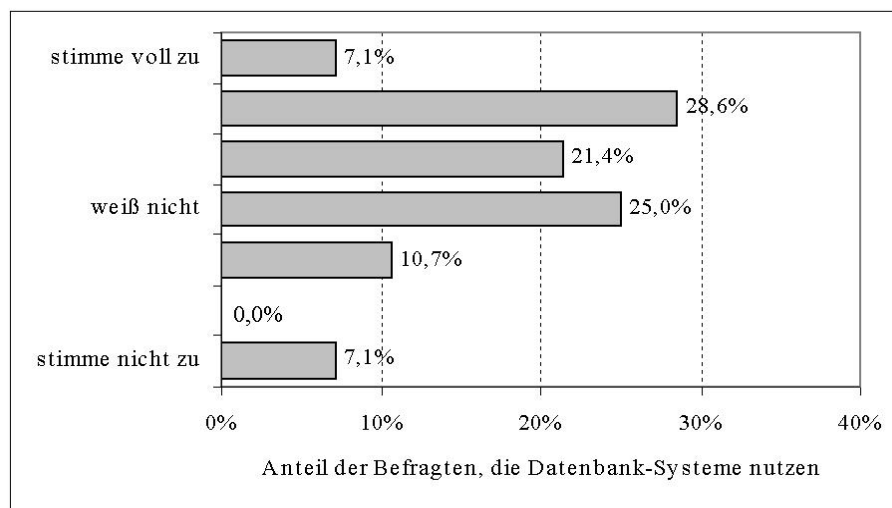


Abbildung 13: Praktische Nutzung von erfassten Daten

Bei der Frage nach den Gründen für die geringe Bedeutung von Datenbank-Systemen zur Sammlung von Kundendaten geben 50 Studienteilnehmer an, dass sie bislang noch keine Informationen über verfügbare Software-Produkte eingeholt haben. 20 Verwaltungen fehlt nach eigenen Angaben das nötige Anwendungs-Know-How, während 18 Befragten entsprechende Systeme zu teuer sind. 14 Verwaltungen geben an, es gäbe für die eigenen

Zwecke bislang keine geeignete Datenbanklösung. 7 Studienteilnehmer sehen in ungelösten Datenschutz-Problemen die hauptsächliche Schwierigkeit beim Einsatz von elektronischen Systemen zur Erfassung von Kundendaten.

*FB 7: Anpassung der Dienstleistungen und Services an Kundenwünsche*

Ein sehr positives Bild ergibt sich bei der Frage, wie sehr die öffentlichen Verwaltungen ihre Dienstleistungen und Services an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten: Lediglich 6,4% der Studienteilnehmer geben an, individuelle Kundenwünsche weniger intensiv oder schlechter zu befriedigen. Demgegenüber stehen 25,5% der Verwaltungen, die entsprechende Kundenwünsche nach eigenen Angaben sehr intensiv erfüllen (vgl. Abbildung 14).

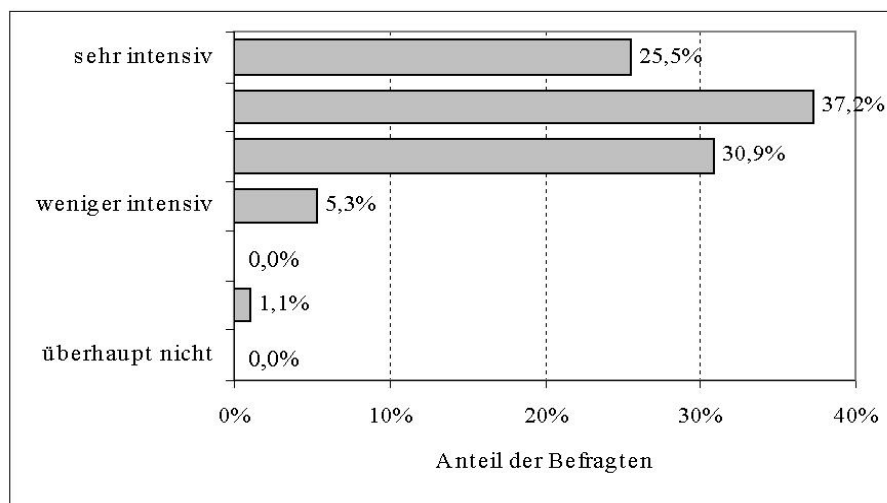


Abbildung 14: Anpassung der Leistung an Kundenwünsche

Die Individualisierung bezieht sich dabei besonders auf folgende Dienstleistungen und Services:

Terminwünsche:	81 Nennungen
Beratung:	80 Nennungen
Öffnungszeiten:	69 Nennungen
Anträge:	67 Nennungen
Bearbeitungszeiten:	63 Nennungen
Bestätigungen:	59 Nennungen

Als zentralen Hinderungsgrund für eine noch weitergehende Individualisierung angebotener Leistungen identifizieren die Studienteilnehmer mit 41 Nennungen zu knappe personelle Kapazitäten. Weiterhin spielen der hohe Zeitaufwand (n=30), teilweise zu spezifische Kundenwünsche (n=24) und eine fehlende Handlungsfreiheit seitens der Verwaltungsmitarbeiter (n=23) eine wichtige Rolle. Eine zu hohe Anzahl an Geschäftsprozessen wird 19mal als Grund genannt. Jeweils von 9 Verwaltungen werden fehlende Sachressourcen und mangelndes Spezialwissen angeführt.

#### *FB 8: Segmentspezifische Erstellung einer Dienstleistung*

Im Rahmen des Customer Relationship Managements spielt nicht nur die Individualisierung der Dienstleistung, sondern auch deren segmentspezifische Erstellung eine bedeutende Rolle. Daher ist die Untersuchung entsprechender Kundenwünsche wichtig. Die Auswertung der empirischen Daten zeigt, dass die Analyse der Kundenpräferenzen hinsichtlich der Dienstleistungserstellung im Bereich der öffentlichen Verwaltung bislang nur von nachgeordneter Bedeutung ist (vgl. Abbildung 15). 27,7% der Studienteilnehmer führen entsprechende Untersuchungen weniger intensiv durch. Insgesamt 30,9% befassen sich sogar überhaupt nicht mit diesem Thema. Lediglich 26,6% aller Studienteilnehmer sind den oberen drei Antwortkategorien zuzuordnen.

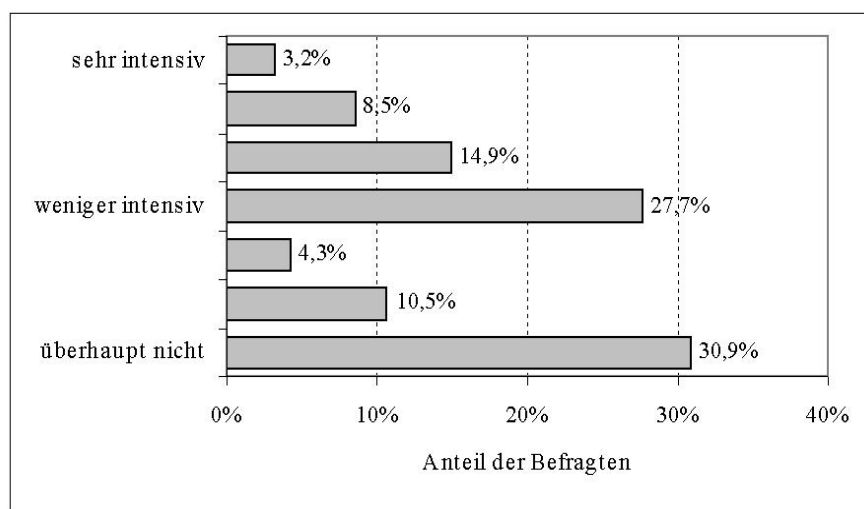


Abbildung 15: Untersuchung einer segmentspezifischen Dienstleistungserstellung

Insgesamt 29 der teilnehmenden Verwaltungen untersuchen die Möglichkeit einer segmentspezifischen Dienstleistungserstellung nicht. Die übrigen 65 Befragten nutzen hierfür vor

allem Vergleichsstudien mit anderen Verwaltungen sowie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen. Die Auswertung von Sekundär- und sonstigen Statistikdaten spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Vergleiche mit anderen Verwaltungen:	41 Nennungen
Kundenbefragung:	33 Nennungen
Mitarbeiterbefragung:	31 Nennungen
Analyse von Sekundärdaten:	18 Nennungen
Statistische Daten:	16 Nennungen

Von den 65 Verwaltungen, die eine segmentspezifische Dienstleistungserstellung untersuchen, bewerten insgesamt 66,2% die praktische Umsetzung entsprechender Erkenntnisse tendenziell als gewährleistet. 19,9% können keine Aussage treffen und nur 13,9% schätzen die praktische Anwendung als weniger gut ein (Abbildung 16).

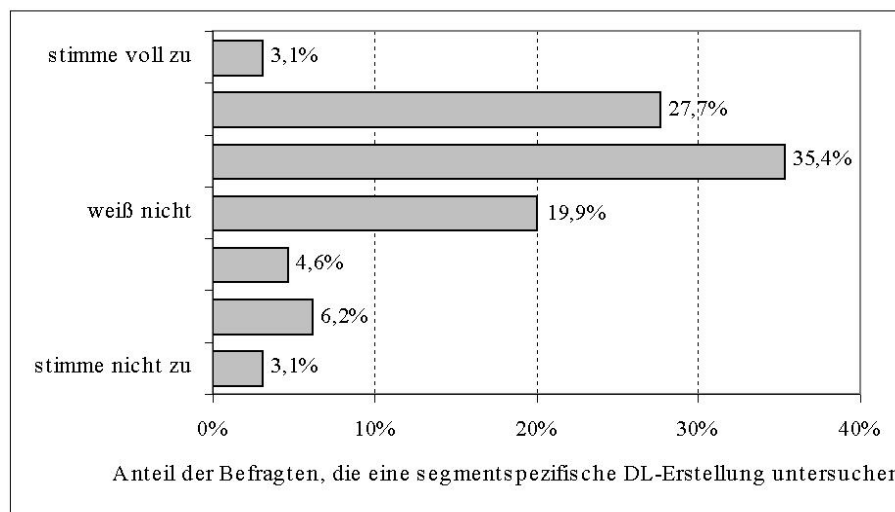


Abbildung 16: Segmentspezifische Dienstleistungserstellung in der Praxis

Bei den Gründen für eine bislang eher zurückhaltende Befassung mit der segmentspezifischen Erstellung der Verwaltungsdienstleistungen werden von den Studienteilnehmern hauptsächlich der hohe Zeitaufwand (n=34) und die fehlende Manpower (n=32) genannt. Hohe Kosten und das Fehlen geeigneter Messgrößen führen die Verwaltungen jeweils in 18 Fällen an. 6 Verwaltungen können bzw. wollen ihre Dienstleistungen einheitlich für alle Segmente erstellen; 7 Befragte sehen keine Notwendigkeit zu einer differenzierten Dienstleistungserstellung.

FB 9: Kosten-Nutzen-Analyse

Wie die nachfolgende Graphik veranschaulicht, führen die Studienteilnehmer nur sehr begrenzt eine Kosten-Nutzen-Analyse durch: Insgesamt 70,3% der befragten Verwaltungen ordnen die Intensität entsprechender Untersuchungen in die Kategorien „weniger intensiv“ bis „überhaupt nicht“ ein. Nur 7 Auskunftgeber (7,4%) analysieren nach eigenen Angaben das Kosten-Nutzen-Verhältnis, das den Kunden durch die Inanspruchnahme einer Verwaltungsdienstleistung entsteht, sehr intensiv (vgl. Abbildung 17).

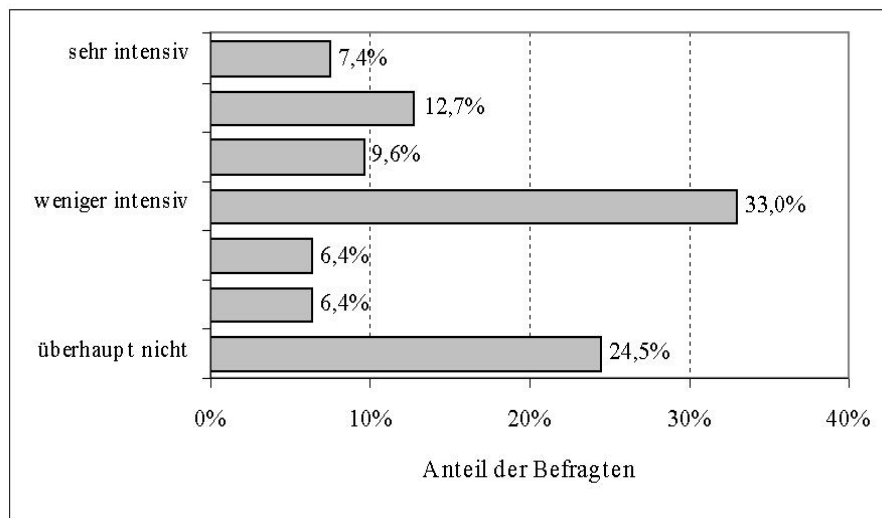


Abbildung 17: Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse

Insgesamt 23 Verwaltungen analysieren das Kosten-Nutzen-Verhältnis überhaupt nicht. Die anderen 71 Studienteilnehmer nutzen hierfür vor allem folgende Verfahren:

Vergleiche mit anderen Verwaltungen:	37 Nennungen
Kundenbefragung:	24 Nennungen
Statistische Daten:	25 Nennungen
Mitarbeiterbefragung:	24 Nennungen
Analyse von Sekundärdaten:	21 Nennungen

Bei den Gründen für die bislang sehr begrenzte Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse dominieren erneut der hohe Zeitaufwand (n=34) und die begrenzten personellen Kapazitäten (n=31). Das Fehlen geeigneter Messgrößen führen 21 Auskunftgeber an. Zu hohe Kosten werden in 13 Fällen als Begründung genannt. 10 Verwaltungen messen der Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse keine praktische Bedeutung zu.

*FB 10: Messung der Dienstleistungsqualität*

Wie die folgende Abbildung 18 zeigt, beschäftigt sich ein Großteil der Studienteilnehmer relativ ausführlich mit der Messung der Dienstleistungsqualität. Immerhin 47,9% aller teilnehmenden Verwaltungen untersuchen die Qualität der erbrachten Dienstleistung mehr als weniger intensiv. Fast 10% der Befragten analysieren dies sogar nach eigenen Angaben sehr intensiv. 15 Verwaltungen (16%) befassen sich überhaupt nicht mit der Qualität der erstellten Leistungen.

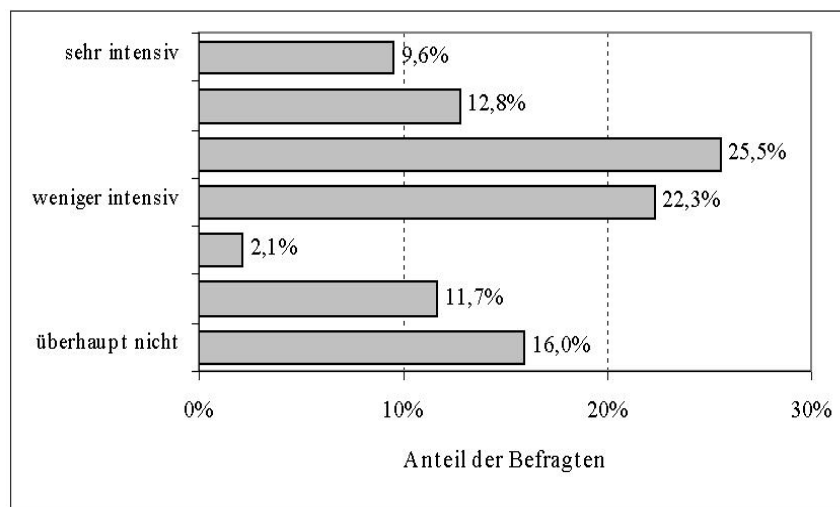


Abbildung 18: Messung der Dienstleistungsqualität

Als Verfahren zur Untersuchung der Dienstleistungsqualität nutzen die Studienteilnehmer vorwiegend schriftliche und mündliche Befragung der Kunden mittels standardisierter Interviews und Fragebögen. Wie die folgende Aufstellung zeigt, hat aber auch die Auswertung von Erfahrungswerten eine große Bedeutung:

Kundenbefragung:	46 Nennungen
Erfahrungswerte:	26 Nennungen
Interne Analyse:	17 Nennungen
Sonstiges:	12 Nennungen

Der Großteil der 79 Verwaltungen, die eine Messung der Dienstleistungsqualität durchführen, nutzen nach eigenen Angaben die so gewonnenen Daten zu einer kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Dienstleistungen. Keine eindeutige Auskunft können 17,9% der



Studienteilnehmer geben. Lediglich 6,4% setzen die Erkenntnisse über die Qualität der erstellten Leistungen kaum bzw. nicht in praktische Maßnahmen um (vgl. Abbildung 19).

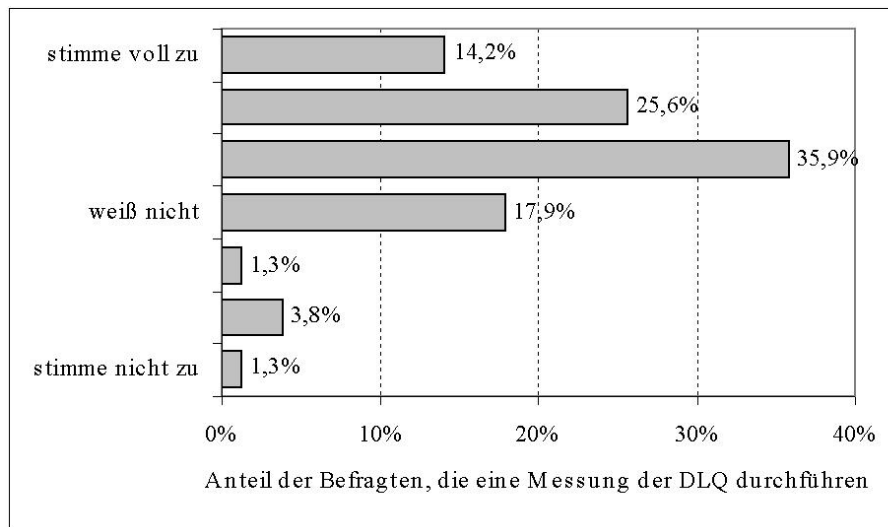


Abbildung 19: Verbesserung der Dienstleistungsqualität auf Basis entsprechender Untersuchungen

Als Gründe für die bislang noch wenig intensiv erfolgte Analyse der Dienstleistungsqualität bzw. praktische Umsetzung entsprechender Erkenntnisse werden von den Studienteilnehmern erneut vor allem der hohe Zeitaufwand (n=31) und fehlende Personalkapazitäten (n= 30) genannt. Weiterhin werden hohe Kosten und der Mangel an geeigneten Messgrößen in 15 bzw. 12 Fällen angeführt. Lediglich 4 Studienteilnehmer halten die Messung der Dienstleistungsqualität nicht für praktisch bedeutsam.

#### *FB 11: Kontrolle des Dienstleistungsprozesses*

Ein relativ ausgewogenes Bild ergibt sich bei der Frage nach der Intensität, mit der die Studienteilnehmer die einzelnen Elemente der Dienstleistungs-Prozesskette kontrollieren: Etwas mehr als die Hälfte aller teilnehmenden Verwaltungen führen eine Prozessanalyse weniger intensiv bis überhaupt nicht durch. Von den restlichen 46,9% der Studienteilnehmer untersuchen immerhin 6,4% die Prozesskette sehr intensiv. Die Verteilung der Antworten auf die einzelnen Kategorien ist in der folgenden Abbildung 20 dargestellt.

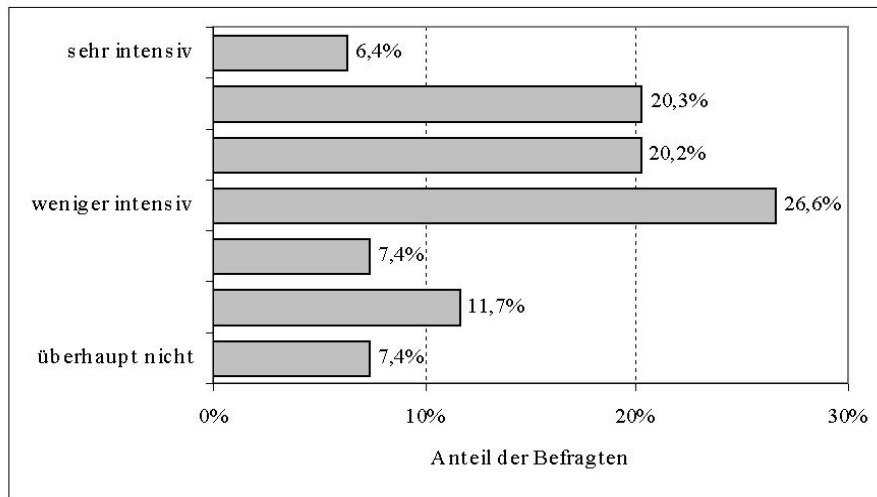


Abbildung 20: Kontrolle des Dienstleistungsprozesses

Bei der Kontrolle der Dienstleistungsprozesse konzentrieren sich die Auskunftgeber vor allem auf folgende Bereiche:

Bereitzustellende Ressourcen und Kapazitäten:	49 Nennungen
Kundenberatung vor der DL-Erstellung:	44 Nennungen
Interne Prozesse der DL-Erstellung:	40 Nennungen
Kundenberatung während und nach DL-Erstellung:	40 Nennungen
Begleitender Service:	18 Nennungen
Moments of Truth:	17 Nennungen

Insgesamt führen 87 der 94 teilnehmenden Verwaltungen eine Kontrolle der Dienstleistungsprozesse durch. Die praktische Nutzung und Umsetzung der dadurch gewonnenen Daten, wird dabei von der Mehrzahl der Befragten als gewährleistet betrachtet. Nur 12,8% der 87 Auskunftgeber sind unentschlossen. Kummulierte 13,7% schätzen die praktische Nutzung des Wissens über einzelne Dienstleistungsprozesse als eher nicht gewährleistet an (vgl. Abbildung 21).

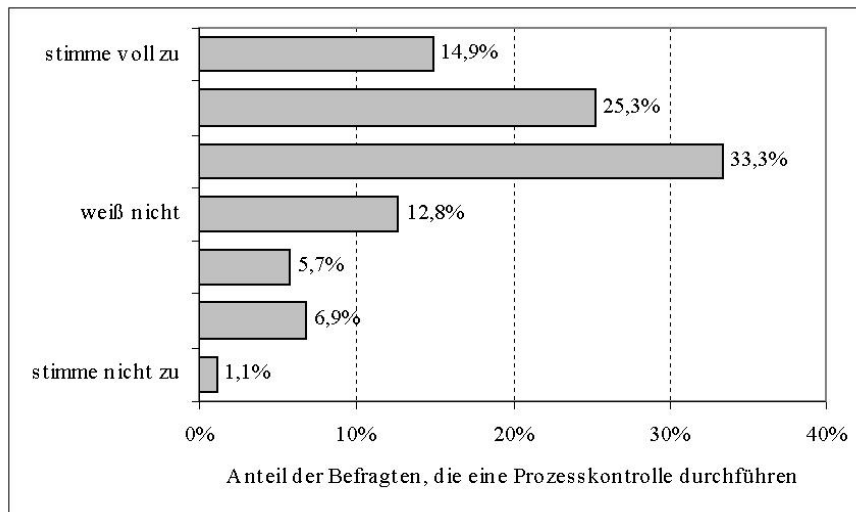


Abbildung 21: Praktische Umsetzung der Erkenntnisse aus der Prozesskontrolle

Bei den Gründen für den bislang nicht bzw. weniger intensiv erfolgten Einsatz einer Prozesskontrolle werden erneut der hohe Zeitaufwand mit 28 Nennungen und die fehlende Manpower mit 32 Nennungen als wichtigste Faktoren angeführt. Hohe Kosten (n=18) und das Fehlen geeigneter Messgrößen (n=10) spielen eine eher untergeordnete Rolle. Für insgesamt 6 Verwaltungen hat die Kontrolle der Dienstleistungsprozesse keine praktische Bedeutung.

#### *FB 12: Messung der Mitarbeiterzufriedenheit*

Wie aus der folgenden Abbildung 22 ersichtlich ist, analysiert die Mehrzahl der befragten Verwaltungen die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter relativ intensiv. Immerhin 18,1% der Befragten führen eine derartige Untersuchung nach eigenen Angaben sogar sehr intensiv durch. 26,6% der Studienteilnehmer beschäftigen sich weniger intensiv mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Insgesamt 13,8% des Erhebungskollektivs befinden sich in den Antwortkategorien unter „weniger intensiv“.

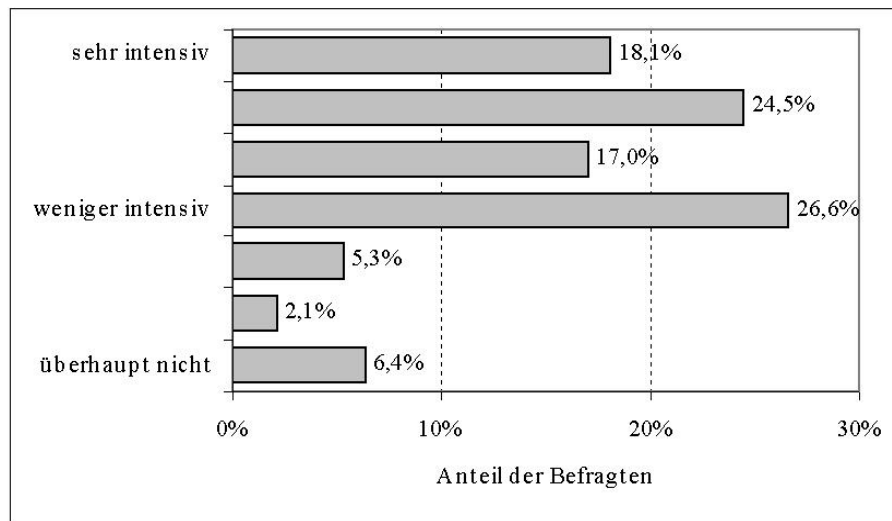


Abbildung 22: Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Von den 94 teilnehmenden Verwaltungen befassen sich lediglich sechs nicht mit der Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit. Bei den Größen, die zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit von den übrigen 88 Studienteilnehmern herangezogen werden, dominieren die Zufriedenheit mit der eigentlichen Tätigkeit und dem Arbeitsumfeld. Die absolute Häufigkeit der Nennung einzelner Zufriedenheitsindikatoren geht aus der folgenden Aufstellung hervor:

Zufriedenheit mit der Tätigkeit:	74 Nennungen
Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld:	70 Nennungen
Zufriedenheit mit den Vorgesetzten:	63 Nennungen
Zufriedenheit mit den Kollegen:	63 Nennungen
Zufriedenheit mit der Bezahlung:	52 Nennungen
Zufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten:	48 Nennungen

Sehr positiv schätzen die teilnehmenden Verwaltungen die praktische Umsetzung der Erkenntnisse aus der Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit ein. Insgesamt 78,4% stimmen tendenziell zu, die entsprechenden Untersuchungsergebnisse in praktische Maßnahmen umzusetzen. 13,7% sind unentschlossen und lediglich 7,9% gehen nicht bzw. kaum von einer adäquaten Anwendung der Erkenntnisse über die Mitarbeiterzufriedenheit aus (vgl. Abbildung 23).

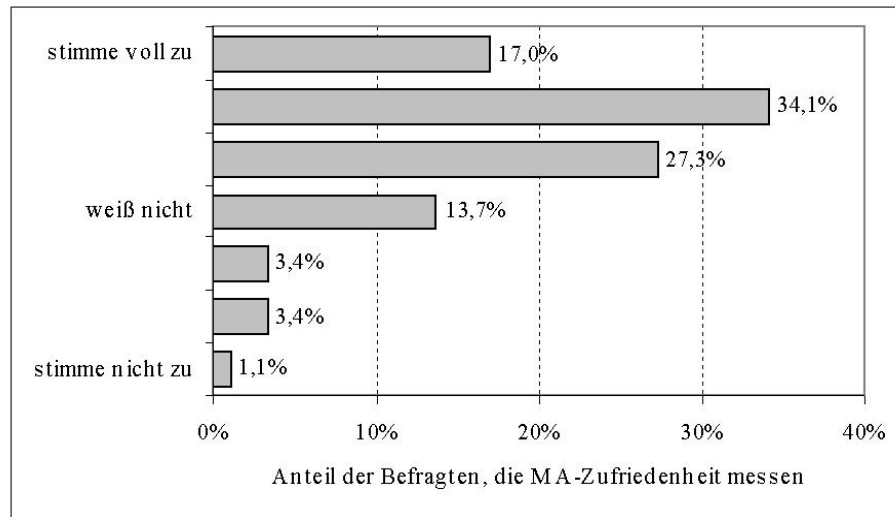


Abbildung 23: Praktische Umsetzung der Erkenntnisse aus der MA-Zufriedenheitsanalyse

Als Hauptgründe für eine bislang noch nicht bzw. weniger intensiv erfolgte Beschäftigung mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter werden von den Studienteilnehmern erneut der hohe Zeitaufwand (n= 24) und die unzureichenden personellen Kapazitäten (n=20) genannt. Der notwendige finanzielle Aufwand wird von 13 Verwaltungen angeführt. Das Fehlen geeigneter Messgrößen und die mangelnde Auskunftsbereitschaft der Mitarbeiter mit jeweils 7 Nennungen, sowie die fehlende praktische Bedeutung mit 6 Antworten spielen eine eher untergeordnete Rolle.

#### *FB 13: Messung der Kundenzufriedenheit*

Wie die nachfolgende Graphik verdeutlicht, befasst sich der überwiegende Anteil der Studienteilnehmer relativ intensiv mit der Messung der Kundenzufriedenheit (vgl. Abbildung 24). Insgesamt befinden sich 59,6% der befragten Verwaltungen in den oberen drei Antwortkategorien. Dennoch analysieren 27,7% der Befragten die Zufriedenheit der eigenen Kunden weniger intensiv. In die unteren drei Antwortkategorien ordnen sich 12,7% der Studienteilnehmer ein.

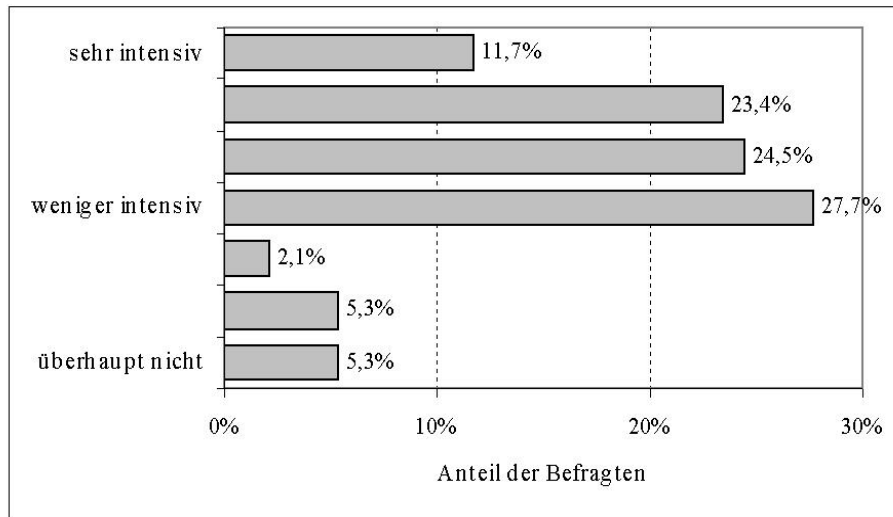


Abbildung 24: Messung der Kundenzufriedenheit

Insgesamt führen 89 Verwaltungen eine Analyse der Kundenzufriedenheit durch. Dabei werden vor allem folgende Komponenten der Gesamtzufriedenheit betrachtet:

Zufriedenheit mit der Beratung:	78 Nennungen
Zufriedenheit mit dem Serviceumfang:	73 Nennungen
Zufriedenheit mit dem Verhalten der Mitarbeiter:	67 Nennungen
Zufriedenheit mit der Dienstleistungsqualität:	63 Nennungen
Zufriedenheit mit dem Dienstleistungsumfang:	57 Nennungen
Zufriedenheit mit dem Umfang an individualisierten Leistungen:	27 Nennungen

Als Untersuchungsmethode werden hauptsächlich die mündliche Kundenbefragung (n=51) und die Mitarbeiterbefragung (n=50) genutzt. Eine schriftliche Kundenbefragung wird von 36 Verwaltungen durchgeführt. 38 Studienteilnehmer setzen die Analyse von Sekundärdaten (z.B. aus dem Beschwerdemanagement) ein. Bei der Messung der Kundenzufriedenheit werden von der Mehrzahl der Verwaltungen auch unterschiedliche Erwartungen und Präferenzen einzelner Kundensegmente beachtet. Wie aus der folgenden Abbildung deutlich wird, differenzieren nur 38,1% der befragten Verwaltungen weniger intensiv bis überhaupt nicht zwischen den Auswirkungen spezifischer Wünsche und Bedürfnisse einzelner Kundengruppen auf die Zufriedenheit (vgl. Abbildung 25).

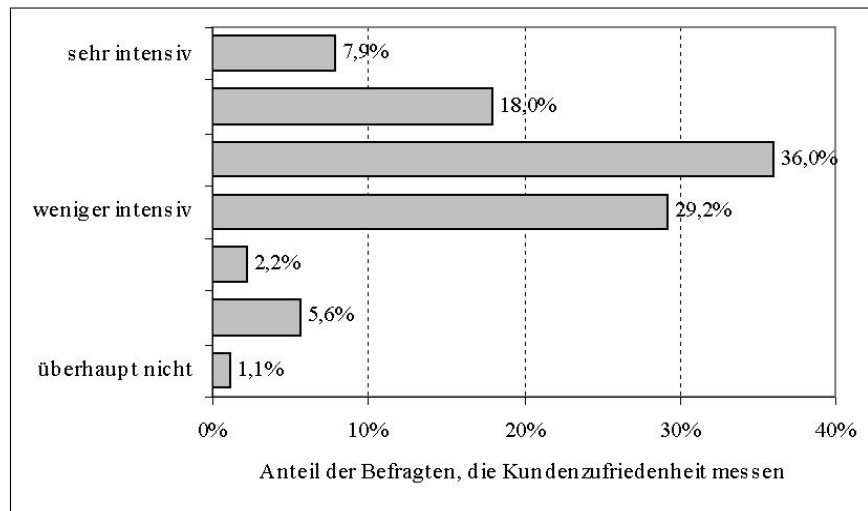


Abbildung 25: Beachtung einzelner Kundensegmente bei der Zufriedenheitsanalyse

Sehr positiv schätzt die Mehrheit der teilnehmenden Verwaltungen die praktische Umsetzung der Erkenntnisse aus der Analyse der Kundenzufriedenheit ein. Insgesamt 78,7% der Befragten, die eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchführen, sehen entsprechende Erkenntnisse tendenziell gut umgesetzt. 12,4% des Erhebungskollektivs sind unentschlossen und nur 8,9% der Befragten glauben nicht, dass die Erkenntnisse zur Kundenzufriedenheit adäquat umgesetzt werden.

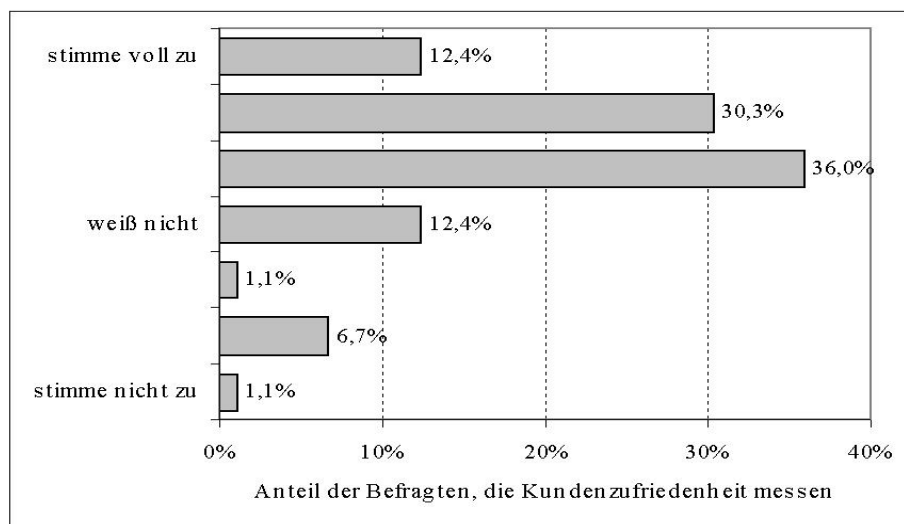


Abbildung 26: Praktische Umsetzung der Erkenntnisse aus der Messung der Kundenzufriedenheit

Bei der Begründung für eine bislang eher zurückhaltende Beschäftigung mit der Zufriedenheit der eigenen Kunden wiederholt sich das Bild aus vorangegangenen Fragenblöcken: Die teilnehmenden Verwaltungen führen den hohen Zeitaufwand (n=28) und die fehlende Manpower

(n=26) als Hauptprobleme an. Das Kostenproblem wird insgesamt 16mal genannt. Das Fehlen geeigneter Messgrößen (n=11), die begrenzte praktische Bedeutung (n=5) und eine mangelnde Auskunftsbereitschaft der Kunden (n=1) scheinen eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

#### 4.3 Fazit der empirischen Studie

Die beiden nachfolgenden Graphiken fassen die zentralen Ergebnisse der deskriptiven Analyse nochmals zusammen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Intensität der Beschäftigung mit den einzelnen CRM-Elementen und die praktische Umsetzung der dadurch gewonnenen Erkenntnisse. Die Abbildung 27 stellt dar, wie intensiv sich die 94 befragten Verwaltungen mit den einzelnen Elementen der Relationship-Kette durchschnittlich befassen:

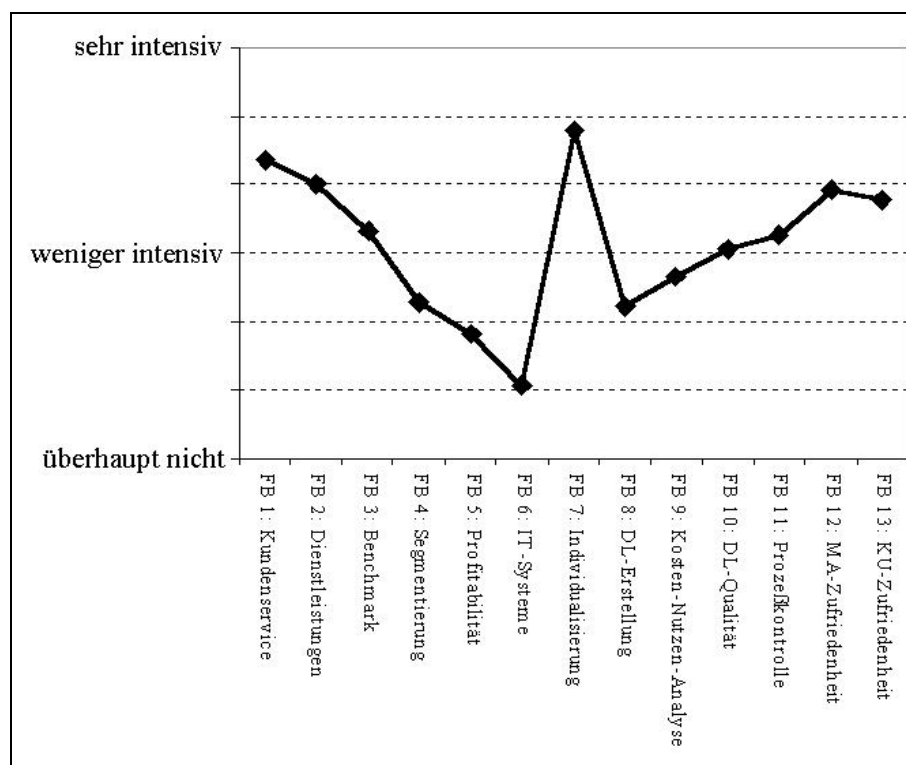


Abbildung 27: Analyse der einzelnen CRM-Elemente – Mittelwerte des gesamten Erhebungskollektivs

Aus der Abbildung 27 wird sehr deutlich, dass viele der besprochenen CRM-Elemente in der öffentlichen Verwaltung bislang noch keine bedeutende Rolle spielen. Insgesamt fünf der 13 Einzelinstrumente liegen deutlich unterhalb der Kategorie „weniger intensiv“. Besonders kennzeichnend ist dabei, dass der IT-Bereich – als einem der zentralen Customer Relationship



Management-Elemente – von allen untersuchten CRM-Bestandteilen im Mittel den schlechtesten Wert erzielt (Mittelwert 5,9; Standardabweichung 1,8). Vier weitere Elemente, die zentral und typisch für die CRM-Konzeption sind (FB 4, FB 5, FB 8, FB 9), erzielen ebenfalls sehr schlechte Werte. Positiv fallen die relativ hohen Werte bei der Intensität der Untersuchung der Bedeutung von begleitenden Kundenservices (2,6) und Individualisierung (2,2) auf. Die folgende Graphik vergleicht die Mittelwerte der praktischen Umsetzung einzelner CRM-Elemente (vgl. Abbildung 28).

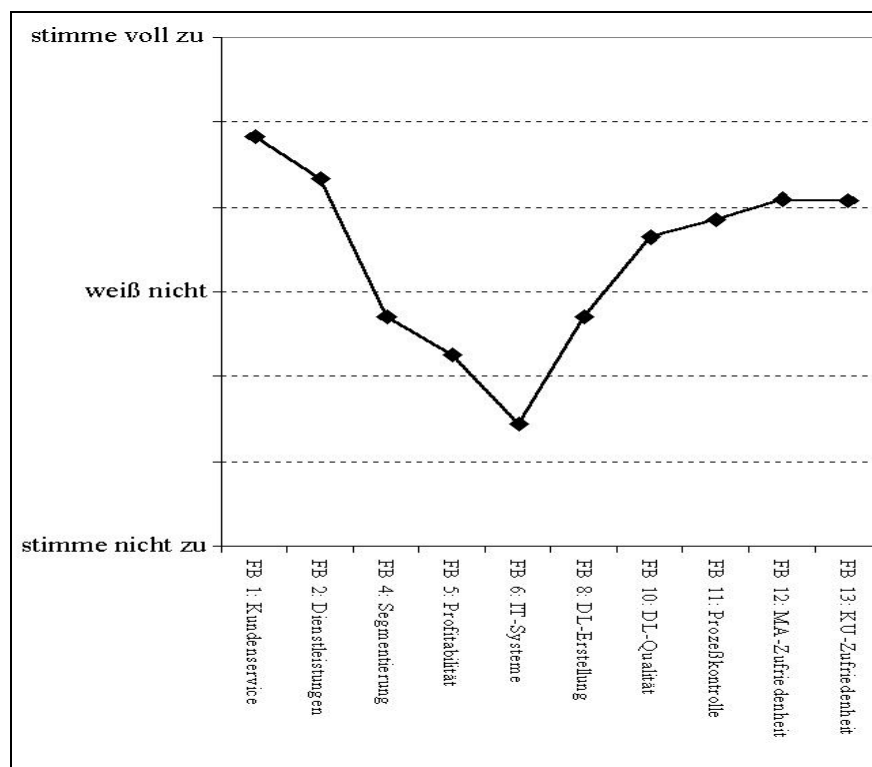


Abbildung 28: Praktische Umsetzung der einzelnen CRM-Elemente – Mittelwerte der Einschätzungen des gesamten Erhebungskollektivs

Customer Relationship Management – verstanden als ganzheitliches Konzept – wird in der öffentlichen Verwaltung bislang kaum angewendet. Dies ist das zentrale Ergebnis der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten empirischen Studie. Lediglich einzelne CRM-Elemente, wie etwa die Individualisierung der angebotenen Dienstleistungen oder die Analyse besonders bedeutender Services, werden bereits relativ intensiv von den befragten Verwaltungen untersucht und umgesetzt. Trotzdem spielen viele der zentralen Merkmale des Customer Relationship Managements in der Verwaltungspraxis bislang eine äußerst untergeordnete bzw. überhaupt keine Rolle. Als Beispiele lassen sich hier vor allem die Elemente „Kundensegmentierung“, „Profitabilitätsanalyse“, „Anwendung von IT-Systemen“

und „Kosten-Nutzen-Analyse“ nennen. Daher kann man im Bereich der öffentlichen Verwaltung (noch) nicht von einer tatsächlichen Anwendung der CRM-Konzeption sprechen. Dennoch zeigen die Studienergebnisse deutlich, dass die Verwaltung sehr bemüht ist, ihre Dienstleistungen und Services an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Dies äußert sich beispielsweise in einer relativ intensiven Analyse der aus Kundensicht zentralen Dienstleistungen.

Bei der Analyse der Gründe, welche die Anwendung der CRM-Konzeption im öffentlichen Bereich be- bzw. verhindern, ergibt sich ein eindeutiges Bild: Bei allen CRM-Elementen benennen die befragten Verwaltungen fehlende personelle Kapazitäten und den hohen Zeitbedarf als entscheidende Faktoren. Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen der Studie, welche die Universität Eichstätt zum Status Quo des CRM im privatwirtschaftlichen Bereich durchgeführt hat.

Ein weiteres und sehr bedeutendes Ergebnis der empirischen Studie stellt die Tatsache dar, dass jeweils nur ein minimaler Anteil der Befragten die untersuchten CRM-Elemente als praktisch nicht relevant bewertet und diese deshalb nicht untersucht bzw. umgesetzt. Dies kann als ein Indiz dafür gewertet werden, dass der Einsatz von CRM in der öffentlichen Verwaltung von den Befragten als durchaus sinnvoll und wichtig gewertet wird.

## **5 Implikationen für die öffentliche Verwaltung der Zukunft**

Den „Quantensprung“ von der bloß deklamatorischen Kundenorientierung zum tatsächlichen Beziehungsmanagement hat die öffentliche Verwaltung (ebenso wie viele Unternehmen) noch längst nicht vollzogen. Obwohl einige der CRM-Elemente im Rahmen der allgemeinen Kundenorientierung bereits relativ stark genutzt werden, kann man im öffentlichen Bereich noch nicht von einem tatsächlichen, ganzheitlichen Relationship Management sprechen.

Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass offensichtlich vor allem die knappen Personal- und Zeitressourcen der öffentlichen Verwaltung eine intensive Beschäftigung mit dem Thema „Customer Relationship Management“ verhindern. Die Gründe für den bislang begrenzten Einsatz der CRM-Konzeption im öffentlichen Bereich sind daher durchaus mit denen in der

privaten Wirtschaft vergleichbar. Ebenso haben die Studienergebnisse gezeigt, dass CRM von den Studienteilnehmern durchaus als praktisch relevant eingeschätzt wird.

Die oben diskutierten Strukturprobleme, organisatorischen Besonderheiten und Datenschutzschwierigkeiten der öffentlichen Verwaltung behindern den Studienergebnissen zufolge nicht die Anwendung bzw. Umsetzung des CRM im öffentlichen Bereich. Diese Feststellungen können als überraschendes Ergebnis gewertet werden. Gleichzeitig leiten sich hieraus konkrete Ansatzpunkte für einen effizienteren Einsatz des Beziehungsmanagements im Bereich der öffentlichen Verwaltung ab. Möchte die Verwaltung CRM nutzen, um eine tatsächliche Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen, müssen hierfür zunächst entsprechende personelle und zeitliche Ressourcen geschaffen werden. Gerade im Personalbereich spielen dabei nicht nur quantitative, sondern vor allem auch qualitative Anforderungen eine bedeutende Rolle. Um CRM wirklich sinnvoll umsetzen zu können, benötigt die Verwaltung hochqualifizierte Mitarbeiter, die das Beziehungsmanagement als bereichsübergreifenden Prozess verstehen und entsprechend zielorientiert und integriert arbeiten können. Eine rein quantitative Verbesserung der Manpower würde das Problem der „knappen Humanressourcen“ nur vordergründig lösen können. In diesem Zusammenhang gewinnt das interne Marketing und das Management der Personalbeschaffungsmärkte eine zentrale Bedeutung. Die entsprechende Qualifikation und Motivation der Verwaltungsmitarbeiter auf allen Ebenen ist ein entscheidender Faktor für die Umsetzbarkeit und den Erfolg des CRM im öffentlichen Bereich.

Eine denkbare Vorgehensweise bei der Implementierung des CRM-Konzeptes ist der Einsatz spezieller Projekt- oder Arbeitsgruppen, die spezialisiertes CRM-Know-How besitzen und dieses Wissen an die einzelnen Verwaltungsebenen weitergeben bzw. den CRM-Prozess koordinieren. Eine zentrale Einheit, die das Beziehungsmanagement überwacht und steuert, ist gerade aufgrund des ganzheitlichen und bereichsübergreifenden Charakters des CRM sinnvoll. Zudem könnte eine solche Abteilung entsprechende Schulungen der Verwaltungsmitarbeiter übernehmen bzw. grundsätzliches Verständnis und Motivation für die CRM-Konzeption aufbauen. Dies ist ein zentraler Punkt, denn letztlich kommt es bei der Einführung und Anwendung von CRM - wie bei anderen Maßnahmen der Organisationsentwicklung auch – entscheidend auf die Unterstützung und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter an (Phillips, 1999, S. 105ff.; Hirsch-Kreinsen, 1997).

Neben der Optimierung der Personal- und Zeitkapazitäten sollte die Verwaltung im Rahmen der CRM-Einführung aber auch konkret bei den noch kaum entwickelten bzw. angewendeten CRM-Elementen ansetzen. So müssen z.B. genau definierte Kennzahlen entwickelt werden, mit denen die Kundenwertigkeit bzw. -profitabilität im öffentlichen Bereich bestimmt werden kann. Letztlich kann die im Rahmen des CRM geforderte, konsequente Wirtschaftlichkeitsorientierung nur über derartige Bewertungssysteme realisiert werden. Weiterhin sollte die öffentliche Verwaltung Verfahren entwickeln, mit denen sinnvolle Kundensegmente identifiziert und definiert werden können, um dadurch die Individualisierung der Dienstleistungen und Services weiter zu verbessern. Besondere Beachtung muss auch dem Bereich der Informationstechnologie (Data-Mining, Data-Warehousing etc.) geschenkt werden. Der IT-Bereich ist ein zentrales (unterstützendes) Element des CRM, das bislang aber noch kaum in der praktischen Verwaltungsarbeit genutzt wird. Hier kommt es auf eine enge Kooperation der Verwaltungen mit entsprechenden Softwareanbietern an, um vorhandene Data Mining-Systeme zu für die Verwaltung effizienten und praxisorientierten Lösungen weiter zu entwickeln. Die öffentliche Verwaltung sollte nicht zuletzt auch verstärkt den Dialog mit privatwirtschaftlichen Unternehmen suchen, um z.B. im Rahmen eines allgemeinen Informationsaustausches oder durch Public Privat Partnership praktisches Know-How über CRM zu erlangen (Eichhorn, 1997, S. 217ff).

## **LITERATURVERZEICHNIS**

- Banner, G. (1991): Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell, in: Verwaltung Organisation Personal (VOP), 13. Jg. (1991), Nr. 1, S. 6-11.
- Bauer, H. H. / Grether, M. (2002): CRM - Ein Marketing-Tool und nicht nur Hard- und Software, in: THEXIS 1/2002, S. 2-5.
- Budäus, D. (1995): Public Management: Konzepte und Verfahren zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, Berlin 1995.
- Bühner, R. (1996): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München 1996.
- Clark, M. / Peck, H. / Christopher, M. / Payne, A. (1999): Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management-Kette, in: Payne, A. / Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing, München 1999, S. 29-48.
- Cohen, S. / Moore, J. (2000): Today's Buzzword: CRM, in: Public Management, o. Jg. (2000), Nr. 82, S. 10-13.
- Deutsche Bundesregierung: Programm zur Verwaltungsmodernisierung (2001): <http://www.staat-modern.de/programm/index.html>.
- Dichtl, E. (1994): Strategische Optionen im Marketing, 3. Aufl., München 1994.
- Duelli, M. (1999): Kundenorientierung beginnt bei der Mitarbeiterorientierung, Stuttgart 1999.
- Eichhorn, P. (1997): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Baden-Baden 1997.
- Finger, M. (1997): Die Rolle des Parlaments beim New Public Management, Entflechtung von strategischen Entscheidungen und operativer Führung, in: Der Schweizer Treuhänder, o. Jg. (1997), Nr. 1, S. 47-51.
- Friedrich, P. (1999): Die Rolle öffentlicher Unternehmen bei der Konkurrenz zwischen Regionen, in: Bräunig, D. / Greiling, D. (Hrsg.): Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1999, S. 254-267.
- Hablützel, P. (1999): Vom Rationalisierungsdruck zur Lernfähigkeit, in: Klimecki, R. / Müller, W. R. (Hrsg.): Verwaltung im Aufbruch, Zürich 1999.
- Hill, H. (1998): Potenziale und Perspektiven der Verwaltungsmodernisierung, in: Lüder, K. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung der Zukunft, Berlin 1998, S. 129-136.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1997): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin 1997.
- Hoffmann-Riem, W. (1980): Bürgernahe Verwaltung als Aufgabe für Theorie und Praxis, in: Hoffmann-Riem, W. (Hrsg.): Bürgernahe Verwaltung? Analysen über das Verhältnis von Bürger und Verwaltung, Darmstadt 1980, S. 9-22.
- Homburg, C. / Sieben F. G. (2000): Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Mannheim 2000.
- Hopp, H. / Göbel, A. (1999): Management in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart 1999.
- John, M. (1996): Neue Steuerungsmodelle in Ost- und Westdeutschen Kommunen im Vergleich, Speyer 1996.
- KGSt (1993): Das neue Steuerungsmodell – Begründung, Konturen, Umsetzung, KGSt-Bericht 5/1993, Köln 1993.
- KGSt (1995): Typen von Kundenbeziehungen, in: KGSt-Bericht 6/1995, Köln 1995, S. 27.
- Klages, H. (1998): Verwaltungsmodernisierung. „Harte“ und „weiche“ Aspekte, Speyer 1998.

- Klimecki, R. / Müller, W. (1999): Verwaltung im Aufbruch: Einführung, in: Klimecki, R. / Müller, W. R. (Hrsg.): Verwaltung im Aufbruch, Zürich 1999, S. 11-13.
- König, K. (2000): Zur Managerialisierung und Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung, Speyer 2000.
- Krämer, D. / Kaufung, H. (2000): Binnenmodernisierung der Kommunalverwaltung, in: Günther, A. (Hrsg.): Verwaltungs-modernisierung, Baden-Baden 2000, S. 93-109.
- Laux, E. (1993): Vom Verwalten. Beiträge zur Staatsorganisation und zum Kommunalwesen, Baden-Baden 1993.
- Mc Clendon, B. / Letcher, M. (2000): Taking Customer Service to the Next Level, in: Public Management, 82. Jg. (2000), S. 12-17.
- Meffert, H. (2001): CRM in Deutschland, [http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/buildpage/SH/0/cn/cc\\_crm\\_news/id/20598/page1/PAGE\\_1002979/page2/PAGE\\_1002909/aktelem/Document\\_1002910/index.html](http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/buildpage/SH/0/cn/cc_crm_news/id/20598/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1002909/aktelem/Document_1002910/index.html).
- Müller, W. R. (1999): Kritische Gestaltungsfelder der Verwaltungs-modernisierung, in: Klimecki, R. / Müller, W. R. (Hrsg.): Verwaltung im Aufbruch, Zürich 1999, S. 31-37.
- Nagel, H. / Müller, W. R. (1999): New Public Management – Kein Wandel ohne Kulturentwicklung, Basel 1999.
- Naschgold, F. (1997): Umstrukturierung des öffentlichen Sektors, in: Mai, H. (Hrsg.): Dienstleistungen gestalten: Für einen aktiven Wirtschafts- und Sozialstaat, Stuttgart 1997, S. 11-74.
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1994): Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.
- Ösze, D. (2000): Managementinformationen im New Public Management, Bern 2000.
- Phillips, G. (1999): Das Konzept der Organisationsentwicklung, Frankfurt 1999.
- Pinkwart, A. (2000): New Public Management in Deutschland – Aktueller Entwicklungsstand und zukünftige Herausforderungen, in: Günther, A. (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung, Baden-Baden 2000, S. 43-58.
- Pinkwart, A. / Mengert, M. / Nikolainka, N. (1996): Neue Steuerungsmodelle finden breite Anwendung in NRW, in: Städte- und Gemeinderat, 50. Jg. (1996), Nr. 1, S. 3-9.
- Porter, M. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985.
- Rapp, R. (2000): Customer Relationship Management, Frankfurt 2000.
- Reichard, C. (2000): Kommunale Wirtschaft unter Anpassungsdruck, in: Eichhorn, P. / Reichard, C. / Schuppert, G. F. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaft im Wandel – Chancen und Risiken, Baden-Baden 2000, S. 15-21.
- Schedler, K. / Proeller, I. (2000): New Public Management, Stuttgart 2000.
- Schwartz, M. (2001): Spending on CRM still a Priority, in: B to B, o. Jg. (2001), Nr. 86, S. 8-12.
- Schwetz, W. (2000): Customer Relationship Management, Wiesbaden 2000.
- Sperling, H. J. (1999): Verwaltungsmodernisierung und Partizipation, Marburg 1999.
- Wehrmeister, D. (2001): Customer Relationship Management, Köln 2001.
- Wilde, K. D. (2000): Customer Relationship Management 2000 – Eine Studie des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der Katholischen Universität Eichstätt, in: Sonderpublikation Absatzwirtschaft, Düsseldorf 2000.
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.